

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE İŞLEMCİ
LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kübra YENEL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EYLÜL, 2016

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3 (üç) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Kübra

Soyadı : YENEL

Bölümü : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki

İngilizce Adı : The relationship between transformational and transactional leadership styles of primary school principals and the organizational citizenship and the organizational silence behaviors that primary school teachers experience

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Kübra YENEL

İmza :.....

JÜRİ ONAY SAYFASI

Kübra YENEL tarafından hazırlanan ‘İlkokul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki’ adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi)

.....

Başkan: Prof. Dr. Ayşe DEMİRBOLAT

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi)

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Didem KOŞAR

(Eğitim Bilimleri ABD, Hacettepe Üniversitesi)

.....

Tez Savunma Tarihi: 05 / 09 / 2016

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Ülkü ESER ÜNALDI



Aileme ve Sevdiklerime

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, birçok değerli kişinin desteği ve katkısı sayesinde ortaya çıkmıştır. Öncelikle, uzun süreli bir çalışmanın ürünü olan bu araştırma sürecinde bilgi ve deneyimlerini paylaşarak, değerli önerileriyle beni yönlendiren ve yapıcı eleştirileriyle ufkumu genişleten değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans çalışmalarım boyunca eğitimimde emeği geçen diğer tüm hocalarıma ve dönem arkadaşlarıma teşekkürlerimi iletirim. Yol analizi yöntemiyle ilgili değerli öneri ve destekleri ile çalışmama önemli katkılar sunan, bu süreçte bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen Elif DAŞCI'ya, ihtiyaç duyduğum kaynakların temininde ve karşılaştığım sorunların çözümünde bana yardımcı olan Fatih ŞAHİN'e ve araştırma için gerekli verilerin toplanmasına yardımcı olan tüm öğretmenlere ve okul yöneticilerine teşekkür ederim. Ayrıca tez yazımı ve sonrasında her türlü yardım, destek ve önerileriyle yanımda olan Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı'ndaki araştırma görevlisi arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca her türlü fedakarlığı yapan ve kariyer gelişimime en kıymetli katkıları yapan, varlıklarıyla her zaman yanımda olan, beni destekleyen sevgili annem Ülker YENEL'e, babam Mustafa YENEL'e ve kardeşlerim Selda YENEL ve Muhammed Alim YENEL'e sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Kübra YENEL

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE İŞLEMCI
LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Kübra YENEL

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EYLÜL 2016

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma modelinde, biri bağımsız/dışsal (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), ikisi bağımlı/içsel (örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı) olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni, kurulan yapısal modelde aracı (mediator) değişken olarak da yer almaktadır. Araştırmanın evrenini Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki farklı sosyo-ekonomik seviyelerde (düşük, orta ve yüksek) bulunan 54 resmi ilkokulda görev yapan 1756 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi; ikinci aşamada ise basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Örneklem için belirlenen ilçede bulunan 30 okuldan 350 öğretmene 3 farklı ölçek içeren veri toplama aracı elden ulaştırılmıştır. Ancak veri tarama aşamasında 15 anket yönergelere uygun doldurulmadığı için ve 5 anket uç değerler içerdiği için çıkartılmış, geriye

kalan 330 anket ile uygulamanın analizleri yapılmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x Kısa), Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği 45 maddeden oluşmaktadır, ancak çalışmaya uygun olduğu düşünülen 36 madde araştırmaya dahil edilmiştir. Ölçekte toplamda 9 alt boyut bulunmaktadır, bunlar; idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-fairedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 19 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem). Örgütsel Sessizlik Ölçeği ise 36 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır, ancak çalışmaya uygun olduğu düşünülen 30 madde ve 4 boyut (bireysel, yönetsel, örgüt kültürü ve meslektaşlar) araştırmaya dahil edilmiştir. Ölçeklerin geçerlik güvenirliğini test etmek amacıyla birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 21.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programları kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını orta düzeyde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış), en az ise bireysel destek; işlemci liderliğin alt boyutlarından ise en çok koşullu ödül, en az laissez-faire tercih edilmektedir. Ayrıca, öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirirken örgütsel sessizliği az düzeyde yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin algıları örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda nezaket boyutunda, örgütsel sessizlik konusunda yönetsel boyutta yoğunlaşmaktadır. Ayrıca, araştırma sonucu işlemci liderlik tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizliğin güçlü bir belirleyicisi iken dönüşümcü liderlik tarzının her iki örgütsel davranışla da anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, okul yöneticileri işlemci liderlik tarzı sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir artış, örgütsel sessizlikte ise bir azalış söz konusu olmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, okul yöneticilerinin liderlik biçimlerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri üzerinde etkili olduğu görüldüğünden, yöneticilerin bu konuda farkındalığının artırılması ve örgütte olumsuz durumların yaşanmaması adına yöneticilerin liderlik becerilerini bu durumlar üzerinde etkili olarak nasıl kullanmaları gerektiği konusunda çeşitli eğitimler, seminerler ve konferanslar aracılığı ile yönlendirilmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler : Dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, okul yöneticisi, öğretmen.

Sayfa Adedi : XX + 157

Danışman : Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

**THE RELEATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL AND
TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES OF PRIMARY SCHOOL
PRINCIPALS AND THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND
THE ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIORS OF TEACHERS**

(Master Thesis)

Kübra YENEL

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

September 2016

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between transformational and transactional leadership styles of primary school principals and the organizational citizenship and organizational silence behaviors that primary school teachers experience according to the perception of primary school teachers. This research is conducted with relational screening model. The research model consists of three variables in total which are an independent/external variable (the leadership styles of school principals) and two dependent/internal variables (the organizational citizenship behaviors and the organizational silence behaviors). However, the organizational citizenship behaviors variable is also at the position of mediator variable at this structural model. The population of the research includes 1756 teachers who work at 54 state primary schools at three different socio-economics level (low, medium, high) of Yenimahalle district of the city Ankara. Multi-stage sampling method has been used in order to determine the sample from the population. At the first stage, stratified sampling method has been used and at the second stage, simple random sampling method has been used. 350 teachers who work at 30 different schools of the district of Yenimahalle have been reached. A questionnaire which includes three different data

collection tools is given to these 350 teachers. 15 of the questionnaires are filled inappropriately and 5 of the questionnaires include extreme values, so they have been left out. As the data collection tool, Multifactor Leadership Questionnaire, (Form 5X- Short) (MLQ), Organizational Citizenship Behavior Scale and Organizational Silence Scale have been utilized. MLQ was developed by Bass and Avolio in 1995. MLQ consists of 45 items in total, but 36 items which are appropriate for the research are included in this study. 36 items constitute 9 subdimensions and these subdimensions are idealized influence (behavior), idealized influence (attributed), inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management by exception (passive), management by exception (active) and laissez-faire. Organizational Citizenship Behavior Scale was developed by Basım and Şeşen in 2006. This scale consists of 5 dimensions (altruism, conscience, courtesy, sportsmanship and civic virtue) and 19 items and all of the dimensions have been included in this study. The third scale, Organizational Silence Scale was developed by Daşcı and Cemaloğlu in 2016. This scale consists of 5 dimensions (individual, administrative, organizational culture, colleagues and pressure groups) and 36 items, but last 6 items (1 dimension - pressure groups) have been left out for this study. For the test validity of the scales, first and second order confirmatory factor analysis were conducted. For the analysis of the collected data, SPSS 21.0 ve LISREL 8.80 statistical software packages have been used. The findings of the research show that school principals show mid-level of transformational and transactional leadership behaviours, and they are more likely to perform transformational leadership style than transactional leadership style. They prefer idealized influence (behavior) attitudes mostly from subdimensions of transformational leadership and also prefer individualized consideration less than the others. Principals get higher scores in contingent reward and lower scores in laissez-faire from subdimensions of transactional leadership. Also, primary school teachers show high level of organizational citizenship behaviors while they show low level of organizational silence behaviors. Teachers' perceptions focus on the courtesy dimension about organizational citizenship and on the administrative dimension about organizational silence. Results show that transactional leadership is a strong predictor on organizational citizenship behavior and organizational silence while transformational leadership has no meaningful relationship with organizational citizenship behavior and organizational silence. As long as primary school principals exhibit more transactional leadership behaviours, teachers' organizational citizenship behaviors increase and organizational silence behaviors decrease. Moreover, as teachers exhibit more organizational citizenship behaviors, they become less silent organizationally. According to the results of the research, it is suggested that school principals should be motivated to use leadership styles effectively through training, seminars and conferences in order not to experience undesirable cases in the schools and in order to enhance awareness of the effect of leadership on teachers' organizational citizenship behavior and organizational silence.

Key Words : Transformational leadership, transactional leadership, organizational citizenship behavior, organizational silence, school principal, teacher.

Page Number : XX+ 157

Supervisor : Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU	ii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	iii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	vi
ÖZ.....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xx
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi.....	5
Sayıtlılar.....	6
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar	7
BÖLÜM 2	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8

Liderlik Kavramı	8
Dönüşümcü Liderlik	12
<i>İdealleştirilmiş Etki.....</i>	<i>14</i>
<i>Telkinle Güdüleme.....</i>	<i>15</i>
<i>Entelektüel Uyarım</i>	<i>15</i>
<i>Bireysel Destek</i>	<i>15</i>
Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları.....	16
İşlemci Liderlik	16
<i>Koşullu Ödül</i>	<i>16</i>
<i>İstisnalarla Yönetim.....</i>	<i>17</i>
<i>Laissez-faire</i>	<i>17</i>
Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Yaklaşımları.....	17
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	18
Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Neden Olan Unsurlar	20
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	21
<i>Diğergamlık.....</i>	<i>22</i>
<i>Vicdanlılık</i>	<i>22</i>
<i>Nezaket</i>	<i>23</i>
<i>Centilmenlik</i>	<i>23</i>
<i>Sivil Erdem</i>	<i>24</i>
Örgütsel Vatandaşlık ve Okul.....	24
Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar	26
Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	28
Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kavramlar	31
Örgütlerde En Çok Sessiz Kalınan Konular	32
Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	33

<i>Bireysel Boyut</i>	34
<i>Yönetmel Boyut.....</i>	35
<i>Örgüt Kültürü Boyutu.....</i>	36
<i>Meslektaşlar Boyutu</i>	37
<i>Baskı Grupları Boyutu.....</i>	37
Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	38
<i>Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri.....</i>	39
<i>Örgütsel Sessizliğin Sosyal Nedenleri</i>	40
<i>Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri</i>	41
Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	41
İlgili Araştırmalar	43
Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar	43
Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar	49
BÖLÜM 3	54
YÖNTEM.....	54
Araştırmanın Modeli	54
Evren ve Örneklem	55
Veri Toplama Araçları	60
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği- Değerlendirme Formu (ÇFLÖ).....	61
<i>ÇFLÖ'nin Geçerlik Güvenirliği</i>	62
Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği (ÖVDÖ).....	71
<i>ÖVDÖ'nin Geçerlik Güvenirliği</i>	71
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ)	78
<i>ÖSÖ'nin Geçerlik Güvenirliği.....</i>	79
Verilerin Toplaması ve Analizi	86
BÖLÜM 4	92

BULGULAR VE YORUM.....	92
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	92
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	94
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık Boyutuna İlişkin Bulgular.....	94
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Bulgular	96
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutuna İlişkin Bulgular	97
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutuna İlişkin Bulgular.....	98
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutuna İlişkin Bulgular	99
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	100
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Bireysel Boyutuna İlişkin Bulgular.....	100
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Yönetsel Boyutuna İlişkin Bulgular	102
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Örgüt Kültürü Boyutuna İlişkin Bulgular	103
İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Meslektaşlar Boyutuna İlişkin Bulgular.....	104
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	106
BÖLÜM 5	113
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	113
Tartışma.....	113
Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	113
İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	115

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	116
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	118
Sonuçlar	120
Öneriler	121
Uygulayıcılar için Öneriler.....	121
Araştırmacılar için Öneriler	122
KAYNAKLAR	123
EKLER.....	147



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım	55
Tablo 2. Örneklemeye Alınan İlkokul Sayısı ve Oranları.....	56
Tablo 3. Örneklemeye Alınan İlkokullar	57
Tablo 4. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım	58
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine İlişkin Dağılım	59
Tablo 6. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (ÇFLÖ) Alt Boyutları.....	62
Tablo 7. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	64
Tablo 8. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum Değerleri	65
Tablo 9. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 10. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum Değerleri	69
Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin (ÖVDÖ) Alt Boyutları	71
Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum Değerleri	74
Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	76

Tablo 15. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri</i>	77
Tablo 16. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (ÖSÖ) Alt Boyutları</i>	79
Tablo 17. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	81
Tablo 18. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri</i>	82
Tablo 19. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	84
Tablo 20. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri</i>	85
Tablo 21. <i>Path Analizinde Kullanılan Temel Semboller</i>	88
Tablo 22. <i>Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerlendirme Ölçütleri</i> ..	90
Tablo 23. <i>Sürekli Değişkenler için Tek Değişkenli Normallik Testi</i>	91
Tablo 24. <i>Sürekli Değişkenler için Mardia'nın Çok Değişkenli Normallik Testi</i>	91
Tablo 25. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Tarzlarını Gerçekleştirme Düzeyi</i>	93
Tablo 26. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gerçekleştirme Düzeyi</i>	94
Tablo 27. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi</i>	95
Tablo 28. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi</i>	96
Tablo 29. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi</i>	97
Tablo 30. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi</i>	98
Tablo 31. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi</i>	99

Tablo 32. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyi</i>	100
Tablo 33. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Bireysel Boyutuna İlişkin Bulgular</i>	101
Tablo 34. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Yönetmel Boyutuna İlişkin Bulgular</i>	102
Tablo 35. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Örgüt Kültürü Boyutuna İlişkin Bulgular</i>	103
Tablo 36. <i>İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Meslektaşlar Boyutuna İlişkin Bulgular</i>	105
Tablo 37. <i>Modelin Path Analizine İlişkin Uyum Değerleri</i>	109
Tablo 36. <i>Araştırma Modeline İlişkin YEM Sonuçları</i>	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı	66
Şekil 2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı	70
Şekil 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı	75
Şekil 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı	78
Şekil 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı	83
Şekil 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı	86
Şekil 7. Path analizine ilişkin kavramsal model	106
Şekil 8. Araştırmaya ilişkin yapısal model	107
Şekil 9. Araştırma için kurulan yapısal eşitlik modeli/Standartlaştırılmış değerler	108
Şekil 10. Araştırma için kurulan yapısal eşitlik modeli/t-değerleri	108

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
CFI	Comparative Fit Index
ÇFLÖ	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness of Fit Index
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
NNFI	Non-Normed Fit Index
ÖSÖ	Örgütsel Sessizlik Ölçeği
ÖVDÖ	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili literatür özetlenerek, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları ile araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Öğretmenlik mesleğinin pek çok meslek grubuna göre daha stresli bir meslek olduğu bilinmektedir. Öğretmenlerin psikolojik yönü üzerine yapılan araştırmalar, öğretmenlerin yaklaşık üçte birinin yüksek düzeyde stres yaşadığını ortaya koymaktadır (Borg ve Falzon, 1989; Broiles, 1982; Kyriacou ve Sutcliffe, 1979; Solman ve Feld, 1989; Spooner'dan aktaran Boyle, Borg, Falzon ve Baglioni, 1995, s. 51). Örgütsel yapının ve çalışma koşullarının (Cemaloğlu ve Şahin, 2007, s. 466) öğretmenlerin yaşadığı stresin nedenlerinden olmasının yanı sıra gürültü, dersin zor olması, sınıf disiplini sağlama, öğrencilerin kaba davranışları, kalabalık sınıflar, insanların işlerine özensizliği ve bir çok öğrenci ile aynı anda ilgilenmek zorunda kalmak gibi durumlar öğretmenleri strese sürükleyebilmektedir (Boyle vd., 1995, s. 56). Bu nedenlerin yanı sıra, zaman yetersizliği, programdan kaynaklı problemler, materyal eksikliği, yönetime dair işler, velilerle iletişim, maaş azlığı, kariyer fırsatlarının azlığı, iş arkadaşlarının davranışları, velilerden ve üst kademedeki yöneltelen baskılar da öğretmenlerde strese yol açmaktadır (Boyle vd., 1995, s.56). Stres üzerine yapılan araştırmalar, yüksek düzeydeki stresin bireyin performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Balaban, 2000, s. 188). Yoğun şekilde strese maruz kalan öğretmenlerin, yorgunluk ve tükenmişlik yaşadıkları ve sonrasında örgütsel ve bireysel etkililiğin düştüğü, işgörenlerin yaşamdan zevk almadıkları ve yakın

ilişkiler kurmaktan çekindikleri belirtilmektedir (Özdemir, Sezgin, Kaya ve Recepoğlu, 2011, s. 409). Böyle sorunlar yaşayan eğitim çalışanları, kimi zaman farkında olmadan, bazı savunma sistemleri geliştirerek rekabetçi, güvensiz veya ihmalkâr davranışlar sergilemektedirler (Argyris'ten aktaran Rusch, 1998, s. 5). Araştırmalara göre, yaşanan stres ve onun yanı sıra çeşitli kaygılar, örgütlerde öğretmenlerin kendilerini kapatma ve sessizliğe bürünme davranışlarını ortaya çıkarabilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 118; Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s. 61; Kahya, 2015, s. 299). Ayrıca, öğretmenlerin olaylar karşısında konuşmak yerine sessiz kalma davranışını tercih ettikleri ileri sürülmektedir.

Eğitim örgütlerinde sessizliğin yüksek düzeyde yaşandığı, eğitim örgütlerinde sessizlik davranışı üzerine yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Bayram, 2010, s. 79; Çakıcı, 2008, s. 130). Bu araştırmalara göre en çok sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları, çalışma olanakları, yöneticilerin yetersizliği, düşük performansı, yanlış olan ve adil olmayan tutumları ve kişisel sorunlardır (Bayram, 2010, s. 83; Bildik, 2009, s. 78; Çakıcı, 2008, s. 130; Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s. 60; Yanık, 2012, s. 147). Bu konuların yanı sıra örgütlerde yaşanan haksızlık durumları, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanması, ekstra iş yükü getirecek durumlar, iş arkadaşları ve yöneticilerle uzlaşma, çatışmanın olası olduğu durumlar, konuya ilgisiz olunan durumlar ve önceden fikir beyan edilip bir yaptırımın olmadığı durumlar da örgütlerde sessiz kalınan konular arasındadır (Özgan ve Külekçi, 2012, s. 38). Örgüt çalışanları, sessizlik davranışını sadece örgütsel problemler karşısında susarak değil, aynı zamanda kişisel endişelerini bastırarak da göstermektedirler (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012, s. 275).

Morrison ve Milliken (2000, s. 715), örgütün özelliklerinin ve yönetim sistemlerinin örgütlerde sessizlik davranışının temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Dankoski, Bickel ve Gusic'e (2014, s. 1610) göre, örgütlerde katı hiyerarşi, kaynaklar için yoğun rekabet ve meslektaş denetimi, örgütün bireyleri arasında diyalogu engelleyip örgütsel sessizliğin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013a, s. 60), eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliğin gösterilmesinin nedenleri olarak; öğretmenlerin konuştuklarında değişen bir şey olmayacağına inanmaları, şikayetçi ve dedikoducu olarak görünme korkusu yaşamaları olduğunu belirtirken; Çakıcı (2008, s. 126), işle ilgili korkular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu ve tecrübe eksikliği gibi hususların örgütsel sessizliğin nedenleri olduğunu ileri sürmektedir. Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin'in (2013, s. 120) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin işle ve meslektaşlarla ilgili nedenlerden dolayı, ancak daha fazla

örgütsel ve yönetsel nedenlerden dolayı sessizliğe büründükleri tespit edilmiştir. Yöneticiler, bilerek veya bilmeyerek örgütsel sessizlik davranışının oluşmasına neden olmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s. 60). Bazı işgörenler, yöneticilerinden olumsuz tepki almak gibi kaygılar taşıdıkları için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013b, s. 178). Örgüt yöneticileri, idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara işgörenlerin dahil olmasını ve sorunların açıkça dile getirilmesini hoş karşılamamakta (Kahveci ve Demirtaş, 2013b, s. 169), ön yargılı hareket ederek (Çakıcı, 2008, s. 132) çalışanların sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sessizlik; çalışanların örgütlerine herhangi bir katkıda bulunmamalarından dolayı (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394) örgütün gelişmesi ve değişmesi için gerekli olan bilgi alışverişinin azalmasına (Bayram, 2010, s. 84; Çakıcı, 2008, s. 131; Gambarotto ve Cammozzo, 2010, s. 166), öğretmenlerin istenmeyen davranışlar geliştirmelerine, psikolojik sorunlar yaşamalarına, verimlerinin düşmesine, motivasyonlarının azalmasına, dedikodunun artmasına, işlerin yavaşlamasına (Özgan ve Külekçi, 2012, s. 43) ve performans ve sinerjinin engellenmesine (Çakıcı, 2008, s. 131) neden olmaktadır.

Örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerde yaşanan örgütsel sessizliğin, aynı zamanda pek çok örgütsel sorunu da beraberinde getirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Sessizlik ortamı, örgütlerin çoğulculuk bağlamında gelişme ve değişme yeteneğini üzerinde bazı olumsuz etkilere sahiptir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011, s. 1731). Örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Bildik, 2009, s.75-76; Oruç, 2013, s. 70; Yüksel, 2015, s. 76). Ayrıca, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizmin pozitif yönlü bir ilişkiye sahip oldukları bilinmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013, s. 61). Bunların yanı sıra, Dyne, Ang ve Bore (2003, s. 1385), sosyal ses ve sessizlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir ve örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının azaldığı da yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (Harbalıoğlu, 2014, s. 93; Tecimen, 2013, s. 94).

Eğitim örgütlerinde olumsuz bir çalışma ortamının olmasında, örgütsel sessizliğin yüksek düzeyde görülmesinin yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışının düşük olmasının da bir etkisinin olduğu bilinmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütteki adalet algısı, karara katılım, otonomi, rahatlık, dakiklik, örgüt kaynaklarının muhafazası ve işte zaman kullanımı kavramları ile ilişkilendirilmektedir (Organ, 1997, s. 94; Sezgin, 2005, s. 327-328). Eğitim

örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışının, bireyin kişilik özelliklerinden, işin gereklerinden, örgütün özelliklerinden ve liderlik davranışlarından etkilendiği vurgulanmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach'tan aktaran Güllüce ve Erkılıç, 2015, s. 38; Somech ve Drach-Zahavy, 2004, s.283).

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden etmenlerin başında yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimi gelmektedir. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin psiko-sosyal davranışlarının bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu pek çok çalışma tarafından ortaya koyulmuştur (Arslantaş, 2007; Avcı, 2016; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, s. 9; Krishnan ve Arora, 2008; Küçükbayrak, 2010; Oğuz, 2011). Yöneticilerin motivasyon, etkili iletişim, problem çözme, karara katılım, yönlendirme ve ödüllendirme gibi pozitif davranışları eğitim örgütlerine olumlu çıktılar sağlamaktadır (Cemaloğlu, 2011, s. 506). Liderin, çalışanları teşvik edici bir yönetim biçimi sergilediği, aralarında güven ortamı oluşturduğu ve çalışanların da liderlik becerilerini geliştirmeye çalıştığı örgütlerde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı artmaktadır (Sezgin, 2005, s. 325). Dinçer ve Öksüz (2011, s. 13)'e göre, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve mutlu oldukları bir iş ortamı hazırlayan hizmetkâr liderin bulunduğu örgütlerde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır. Ayrıca, Mete ve Serin (2015, s. 155)'in araştırmasında, yöneticilerin babacan liderlik davranışları arttığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Astlarından gelen sesin, örgüt liderlerinin karar verme sürecinde bir girdi sağladığı (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 175) bilinirken, çalışanlarla ilişkileri güvene dayalı olan, yol gösterici olan, risk almaları ve fikirlerini söylemeleri için çalışanlarını cesaretlendiren liderlerin çalışanların sessiz kalmalarını azalttığı tespit edilmiştir (Bildik, 2009, s. 79). Ek olarak, Liu, Zhu ve Yang (2010, s. 189), dönüşümcü liderlik davranışı sergilenen örgütlerde, hem üstlere hem de meslektaşlara yönelik sessizlik davranışının azaldığını belirtmektedir. Diğer bir taraftan, kendisini izleyenlere otoriter tutum sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerde ise üyelerin sinik davranışlar sergileyebileceği araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Nartgün ve Kartal, 2013, s. 62).

Tüm bunların ışığında, yapılan araştırma sonuçlarıyla da paralel olarak, örgütsel davranışların yöneticilerin davranış biçimlerinden kaynaklı olabileceği; özellikle okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı

sergilemesinde ve eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik iklimi oluşmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgütsel sessizlik davranışının ayrı ayrı veya ikili olarak ele alınıp araştırıldığı, ancak üç değişkenin bütüncül bir yaklaşımla ele alınıp incelenmediği görülmektedir. Bu araştırma, ilgili alanyazında eksik olan bütüncül bir yaklaşımla, ilkokul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt problemlere ilişkin cevaplar aranacaktır:

1. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilkokul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimlerini gerçekleştirme düzeyi nedir?
2. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi nedir?
3. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyi nedir?
4. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilkokul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimlerini gerçekleştirme düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışlarını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

Araştırmanın Önemi

Araştırma, eğitim örgütlerinde örgüt-yönetici-çalışan etkileşimi üzerinedir. Bu nedenle, bu araştırmadan elde edilen bulgularla, eğitim örgütlerindeki bu etkileşimin muhtemel sonuçları ortaya koyulacak ve ortaya konulan sorunlara dair çeşitli öneriler geliştirilebilecektir. Ayrıca, ortaya konulan sonuçlarla, örgütsel davranış örüntüleri, nedenleri ve etkileri tanımlanabilecektir. Bu nedenle araştırma, okul yöneticilerinin liderlik biçimleri ile

öğretmenlerin örgütsel davranışları arasındaki ilişki ve etkileşimin önemini ve etki derecesini ortaya koyması açısından önemli bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin saptanmasıyla, liderlik davranışını yeterli düzeyde yerine getiremeyen okul yöneticilerinden kaynaklanan sorunların yaşandığı örgütlerde, öğretmenlerde ve diğer eğitim çalışanlarında görülen sorunlar analiz edilebilecektir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin saptanmasıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi düşük olan öğretmenlerin davranışları ve bu durumun etkileri incelenebilecektir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeylerinin saptanmasıyla, örgütte oluşan örgütsel sessizlik ikliminin; örgütü, okulun performansını ve öğretmenlerin ifade özgürlüğünü olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülen durumlar ortaya koyulabilecektir.

İlkokul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin bütüncül bir yaklaşımla saptanmasıyla, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışına ilişkin öğretmen algılarının oluşmasında doğrudan ve dolaylı etkileri gözlenerek, eğitimcilere bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçlarıyla, hangi liderlik biçiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunun belirlenmesi ve örgütsel sessizlik davranışı sergileyen öğretmenlerin bu davranışına neden olan etkenlerin tanımlanması beklenmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinde örgütlerde gösterilen örgütsel davranışlara dair, öğretmenlerde ise yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarına dair farkındalık yaratılması hedeflenmektedir.

Sayıtlar

Bu araştırmada, belirlenen araştırma yönteminin, ilkokullarda görev yapan yöneticilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabileceği temel sayıltısından hareket edilmiştir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda yer almaktadır:

1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nde yer alan bazı maddeler politik veya siyasi açıdan olumsuz sonuçlar doğurabileceği gerekçesiyle Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne uygun görülmemiş, bu nedenle bu maddelerin oluşturduğu bir boyut araştırma kapsamından çıkarılmıştır.
2. Bu çalışmada örgütsel sessizlik davranışı sadece olumsuz yönü ile ele alınmıştır.

Tanımlar

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (Güncel Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu [TDK], 2016b).

Lider: Eylemleriyle diğer insanları en çok etkileyen değişim ajanlarıdır (Bass, 1990, s. 19).

Liderlik: Bir grupta bulunan iki ya da daha fazla üye arasında, üyelerin algı ve beklentileriyle birlikte, bir durumun yeniden yapılanmasını içeren etkileşimdir (Bass, 1990, s. 19).

Örgütsel vatandaşlık: Örgüt açısından istenilen-arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır (Organ, 1997, s. 86).

Sessizlik: Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 2016a).

Örgütsel sessizlik: İşgörenlerin, örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve kaygılarını paylaşmayı esirgeme tercihidir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707).

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın amacıyla ilişkili literatür incelenerek, liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzları üzerinde durulmuş, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin literatüre yer verilmiştir.

Liderlik Kavramı

Sosyolojik bir kavram olan liderlik, 19. yüzyıl sonrasında, özellikle sanayi devriminin ardından özel sektörün de eğitim alanına girmesiyle birlikte daha fazla gündeme gelmiştir. Eğitim yatırımlarındaki hareketlilik, eğitimde liderlik, etkililik, kalite ve rekabet gibi kavramların daha fazla tartışılmasına neden olmuştur (Cemaloğlu, 2007a, s. 74). Liderliğin tarihteki kullanımına bakıldığında sırasıyla, kişisel özellikler, davranışsal ve durumsal gibi çeşitli liderlik yaklaşımları öne çıkarken (Aydın, 2010); sonraları örgütlerin ihtiyaçlarının değişmesi ile birlikte liderlik konusunda yeni paradigmlar ortaya atılmış ve liderlik özellikleri ve durumları hakkında daha dinamik anlayışlar önem kazanmıştır (Bass, 1990). 19. yüzyılda gelişmekte olan ülkelerde çok sınıflı okulların artmasıyla birlikte okul yöneticilerinin görevlerinde, rollerinde ve statülerinde önemli değişiklikler gündeme gelmiştir. Etkili lider nitelikleri sıralanmaya çalışılırken, liderliğe ilişkin yapılan tanımlamaların durumsal nitelikte olduğu yani belirli dönemlerde gözlenen davranışları içerdiği fark edilmiştir (Karip, 1998, s. 443). Bu nedenle, her ortamdaki ve şarttaki liderliğin farklı özellikler taşımasından dolayı (Cemaloğlu, 2007a, s. 76) liderlik konusunda yapılan pek çok tanım bulunmaktadır, bu kavramı genellikle kişi veya toplumlar kendi bakış açılarından ve araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre tanımladıklarından ortaya bir kavram

kargaşası çıkmaktadır (Yukl, 2009, s. 20). Liderlik olgusu üzerine binlerce akademik araştırma yapılmıştır ve literatürde yüzlerce tanıma yer verilmiştir (Şişman, 200, s. 4).

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde; House (1971), House ve Dessler (1974) lideri, işgörenlerin görüş ve önerilerine önem veren, örgütün yenilenebilmesi için izleyenlerin kararlara katılımını sağlayan, onları örgütsel amaçları benimseme yönünde ikna eden, vizyon saptayan, örgüt kültürü yaratan, katılımcı, destekleyici ve yönlendirici davranışlar sergileyen kişi olarak tanımlamaktadırlar. Badaracco ve Ellsworth (1978) liderliği, örgütü daha etkin hale getirirken örgüte ait değerleri, normları, idealleri işgörenlerin kişiliklerinde birleştirerek, etkili, yeterli ve dinamik bir örgüt oluşturmak olarak tanımlamaktadır. Bennis'e (1989) göre lider, kendisini izleyenleri yönetmenin yanı sıra kendisinin izledikleri tarafından da yönetilen kişidir. Krill, Carter ve Williams (1997, s. 42) liderliği, belirli şartlar altında belirli bir amacı yerine getirmek üzere çalışmaya istekli bireylerden oluşmuş bir grubu motive edebilme ya da etkileyebilme kabiliyeti olarak tanımlamaktadırlar. Eren'e (2004, s. 342) göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamına sahip olmaktır. Dubrin (2001, s. 6) lideri, eylemleri ve kişilik özellikleri ile örgütsel performansı etkileyen kişi olarak tanımlamaktadır. Koçel (2001, s. 465) tarafından liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla çalışanın başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak ifade edilmektedir.

Çalık (2003, s. 75) ise farklı bir açıdan yaklaşarak liderliği, değişimin itici gücü olarak betimlemekte ve lideri, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunu çözen kişi olarak tanımlamaktadır. Kouzes ve Posner (2006, s. 17) lideri, örgütlerde diğer bireylerin farklı şeyler gerçekleştirmeleri için onları harekete geçiren; değerleri eyleme, vizyonu gerçekliğe, engelleri yeniliklere, ayrımcılığı dayanışmaya, riskleri ödüle dönüştüren ve zorluklara meydan okuyan kişi olarak tanımlamaktadır. Lian ve Tui (2012, s. 61) ise liderliği çalışanlara iş yaptırmak için onları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlarken, Baltaş'a (2012, s. 75) göre lider, değerleri ve ahlak anlayışıyla, üslubu ve davranış biçimiyle örnek bir nitelik taşıyan, izleyenlerine model teşkil eden ve değişim için ortam oluşturan kişidir.

Liderliğe dair yapılan pek çok tanımlama incelendiğinde, liderin davranış biçimi, izleyeceği strateji, amaç ve hedefleri gibi hususların ortak noktaları olmasına rağmen, liderliğin daha çok durumsal bir nitelik taşıdığı, içinde bulunulan zamana ve gruba göre değişkenlik

gösterdiği fark edilmektedir (Erçetin, 2000, s. 3). Bass (1990, s. 11), yapılan liderlik tanımlarının, bir grup sürecine odaklanma, kişilik yapısı, etkileme süreci, belirli davranışlar, ikna etme çabası, yetki ilişkisi, amaçlara ulaşma aracı, etkileşim aracı, farklılaştırılmış bir rol, yapıyı harekete geçirme ve bunların çeşitli kombinasyonları olduğunu vurgulamaktadır.

Etkili okulla ilgili yapılan araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerinden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993, s. 23). Liderlik, okul yöneticileri ile birlikte düşünülmekte ve okulun ilerlemesi, değişmesi ve gelişmesinde okul yöneticilerinin yetenekleri ve yeterlikleri önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Begley, 2001; Beycioğlu ve Aslan, 2007). Etkili bir okul yöneticisinin, başarılı bir yönetim süreci geçirmek için liderlik rolü üstlenmesi gerekmektedir çünkü çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır (Cemaloğlu, 2007a, s. 77). Bu bağlamda, eğitimde kalite kaygısının artmasıyla birlikte okul liderlerinin sorumlulukları artmış, liderlerden yeni gerçeklikleri tanımlamaları beklenmiştir (Cemaloğlu, 2007a, s. 78). Yeni gerçeklikleri tanımlayamayan liderler, değerleri de ortaya koyamadıkları için liderlik vasıflarını yerine getirememektedirler (Özden, 2010). Thompson (1999), okul liderleri için altı temel standart olarak vizyon, okul kültürü ve esnek öğretim programı, kaynakların etkili kullanımı, okul ve çevre işbirliği, dürüstlük ve değişimlere uyum vurgusu yapmıştır (aktaran Çelik, 2001, s. 408). Ulusal Ortaokul Yöneticileri Birliği de okul yöneticisinin liderlik özelliklerini belirli başlıklar altında toplamıştır. Bu başlıklar (Cafıoğlu, 1992) :

- Akademik hedeflerin ulaşılabilirliğini göstermek,
- Beklentileri karşılayacak ortamı hazırlamak,
- Öğretim lideri davranışları sergilemek,
- Kuvvetli ve dinamik olmak,
- Öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunmak,
- Disiplin ve düzeni sağlamak,
- Kaynakları en iyi biçimde kullanmak,
- Zamanı etkili yönetmek,
- Sonuç değerlendirmesi yapmaktır.

Yöneticilik ile liderlik kavramlarının ortak noktaları olsa da nitelikleri farklılaşmaktadır. Kets de Vries (2007, s. 234)'a göre; yöneticilere göre liderler daha geleceğe dönük ve uzun vadeli işler yaparlar, değişime açıktırlar, vizyon odaklı, etkileyicidirler ve sezgileri kuvvetlidir. Çelik (2004, s. 188) ise yönetici ile lider ayrımını örgüt amaçlarının

gerçekleştirilmesinde her ikisinin üstlendiği farklı rolleri vurgulayarak yapmıştır; yöneticiler eşgüdümleyici bir rol edinirken, liderler etkileyen kişi konumundadırlar. Bennis (1989, s. 2)'e göre, yönetici ile lider arasındaki en büyük fark, yöneticilerin işleri doğru yaparken, liderlerin doğru işi yapmasıdır. Liderliğin en öne çıkan özelliği ise doğuştan liderlik yetenek ve becerilerine sahip olmayan bireylerin de liderliği öğrenilebiliyor ve geliştirilebiliyor olmasıdır (Daft, 2005, s. 32).

Liderlikle ilgili ortaya atılan pek çok kuram, teori ve yaklaşım da mevcuttur. Bunlardan ilki *Özellikler Teorisi*'dir. Özellikler teorisi, kişinin lider olabilmesi için doğuştan gelen bazı özelliklerinin bulunması gerektiğini savunur. Bu anlayışa göre, lider doğuştan fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı nitelikler taşır (Cemaloğlu, 2007a, s. 75). Liderlerin sahip olduğu bu farklı özellikleri ortaya koymak amacıyla 1920-1950 yıllarında çeşitli psikolojik testler uygulanarak bu özellikler beş kategori altında toplanmıştır: Fiziksel özellikler, seka ve yetenek, kişilik, iş ile ilgili özellikler ve sosyal özellikler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74). Ancak zamanla, özellik yaklaşımına uymayan kişilerin de lider olduğu görülmüştür. Özellik yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz kalması nedeniyle, ikinci olarak davranışçı yaklaşım ileri sürülmüştür. *Davranışçı Yaklaşım* ise özellikler teorisinin aksine, liderleri belirleyen faktörlerin kişisel özelliklerinden ziyade temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermeleri olduğunu ileri sürmektedir (Cemaloğlu, 2007a, s. 75). Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74). Üçüncü olarak ise *Durumsallık Yaklaşımı* ortaya koyulmuştur. Bu yaklaşıma göre de lider, içerisinde bulunduğu duruma uygun davranışlar sergilemelidir. Durumsallık yaklaşımı tek bir doğru davranış modeli olmadığını, koşullara göre liderin nasıl davranması gerektiğine karar vermek durumunda olduğunu savunur. Kimi durumlarda liderin otokratik davranması beklenirken, kimi durumlarda koşullar lideri demokratik davranışa yöneltebilir (Cemaloğlu, 2007a, s. 75). Fiedler'in durumsallık kuramı, House ve Evans'ın yol amaç kuramı, Vroom ve Yetton'un normatif kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı, Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı durumsallık yaklaşımları arasında gösterilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Gelişen sosyal ve ekonomik dünyada işlemci liderlikle birlikte anılan demokratik liderlik ve katılımcı liderlik tarzlarının başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya

atılmıştır (Topçu Brestrich, 2000). Yeni liderlik yaklaşımları ile birlikte dönüşümcü ve işlemci liderlik kavramları ön plana çıkmaktadır (Sabuncuoglu ve Tüz, 2001).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, Burns tarafından Max Weber'in karizmatik lider kavramından yola çıkılarak sistematize edilmiştir (Perry, 2010, s. 70). Dönüşümcü liderlik tarzı, liderlik anlayışına ahlaki bir yön de katarak, lider-izleyen çift yönlü etkileşimini ele aldığından diğer liderlik tiplerinden ayrılmaktadır (Burns, 1978, s. 20). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı, örgütte sistematik değişim ve dönüşümü başlatarak, bunu sürdürülebilir hale getirmektir (Cemaloğlu, 2007a, s. 83). Burns, dönüşümcü lideri, izleyicileriyle olumlu bir etkileşim içinde olan ve onların enerjilerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçiren lider olarak tanımlamaktadır (Krishnan, 2001, s. 127). Yukl'a (2009, s. 277-278) göre dönüşümcü liderlik, liderin isteklerini ve örgütün kurallarını uyumlu hale getirerek, daha çok motivasyon odaklı olan geleneksel liderlikten ayrılmaktadır. Gerçek dünyaya paralel olarak örgütünü dönüştürebilecek liderlik anlayışı, dönüşümcü liderlik yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Topçu Brestrich, 2000). Bass'a (1985) göre dönüşümcü liderler, örgütlerde gereken sorumlulukları yerine getirir, izleyenlerinin kendilerine güvenlerini artırır, çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlayarak örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirir, örgütte yüksek kalite ve verimlilik sağlarlar. Dönüşümcü liderlikte takipçilerin, grubun iyiliğini kendi çıkarlarından üstün tuttıkları bir karşılıklı etkileşim süreci söz konusudur (Kets de Vries, 2007). Bu nedenle, dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde, liderler işgörenler ile pozitif ilişkilere sahiptir ve iş tatmini yüksekken stres azdır (Bass, 1999).

Dönüşümcü liderlerin, ahlaki değerleri ön planda tutarak daha çok yönelimleri görüp değişim heyecanı ve vizyon yaratan, şimdiye değil geleceğe odaklanan liderler oldukları üzerinde durulmaktadır. Bu liderler, çalışanlarını ortak hedefler doğrultusunda birleştirirken inanç ve değerlerini de yönlendirebilirler (Kuhnert ve Lewis, 1987). Özden'e (2010, s. 110) göre, dönüşümcü liderlik, yönelimleri görme, gerçekliği tanımlama, değişim heyecanı ve vizyon yaratma ile ilgilidir. Bu nedenle dönüşümcü liderler şu anla değil, gelecekle ilgilenir, uzun vadeli düşünür (Tabak, 2005) ve kural ve prosedürlerden ziyade evrensel değerlere vurgu yaparlar. Dönüşümcü liderlerin önünde altı aşama bulunmaktadır, bunlar; okulun varlık nedenini ve eğitimin amacını yeniden tanımlamak, başarıya ulaştıracak strateji geliştirmek, ikna edici olmak, dürüst davranmak, başkalarına saygı duymak ve harekete

geçebilmektir (Özden, 2010, s. 110). Aydın'a (2010, s. 309) göre, dönüşümcü liderlik tarzında, liderin ve izleyenlerin kendilerini hem bireysel yönden geliştirmeleri hem de örgütsel gelişime katkı sağlamaları söz konusudur. Çünkü dönüşümcü liderler, izleyenlerin, örgüt amaçlarına, stratejisine ve misyonuna bağlılık geliştirmesi için çaba sarf eder, tutum ve değerlerinde bu yönde değişim sağlamaya çalışır (Yukl, 1989, s. 269), astların yetenek ve becerilerini açığa çıkararak onların üst düzey performans sergilemelerini sağlarlar (Tabak, 2005). Bu açıdan, dönüşümcü liderliğin aktif olduğu örgütlerde izleyenlerin mesleki ihtiyaçlarının en yüksek düzeyde karşılandığı, öğrenen bir örgüt ortamı olduğu belirtilmektedir (Hoyle, 2007, s. 20). Dönüşümcü liderlik çalışmalarını değerlendiren Yukl, bu çalışmaların benzer yargılar taşıdığı sonucuna ulaşarak dönüşümcü liderlik davranışlarını şu şekilde sıralamıştır (Erçetin, 2000):

- Net bir vizyon ortaya koymak,
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirmek,
- Vizyonu paylaşmak,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini göstermek,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklamak,
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanmak,
- Başarıları kutlamak,
- Semboller kullanarak değerleri vurgulamak,
- Rol model olmak,
- Kültürel formları değiştirmek,
- Değişimi kolaylaştırmak için tören ve seremonileri kullanmak.

Dönüşümcü liderlerin en temel özelliklerinden birisi de risk almaktan kaçınmamalarıdır. Bu tipte liderlerin rol üstlendiği örgütler bir dönüşüm süreci geçirirler ve dönüşümün kendisi bir risktir (Çelik, 1998). Dönüşümcü liderlerin bir diğer özelliği de çalışanların mesleki ihtiyaçlarını da karşılamak amacıyla içinde bulundukları örgütleri birer öğrenen örgüt haline getirmeleridir (Hoyle, 2007, s. 20). Bu süreçte dönüşümcü liderler, nasıl öğreneceğini öğrenip izleyenlerini de bu doğrultuda yönlendirir ve gelişimleri için onları motive eder (Bass, 1997). Dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran ise misyon ve vizyon sahibi olmaları (Dubrin, 2001, s. 77) ve takım ruhuna diğer liderlerden daha fazla önem vermeleridir (Stashevsky ve Koslowsky, 2006). Ayrıca dönüşümcü liderler, diğer liderlere göre daha yüksek düzeyde duygusal zekaya sahiptirler (Cemaloğlu, 2011, s. 505). Daft'a (2005, ss. 153-154) göre dönüşümcü liderler, kural, kontrol gibi maddi unsurlar yerine

vizyon, paylaşılan değerler ve fikirler gibi manevi unsurlara odaklanırlar. Dönüşümcü liderlerin etik değerlere verdiği önem üst düzeyde olduğundan izleyenlerinde de bu konuda bir farkındalık yaratmayı amaçlayarak başarılı bireyler olmalarına katkı sağlarlar (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004, s. 953). Genel olarak dönüşümcü liderler, diğer etkili liderlerin kişisel özelliklerine de sahiptirler (Cemaloğlu, 2007a, 80) ancak temel özelliklerinden birisi ulaşılabilir bir lider profiline sahip olmalarıdır (Cemaloğlu, 2007a, 83).

Dönüşümcü liderlik davranışlarının dört ögesi bulunmaktadır, bunlar; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destektir (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2013; Karip, 1998; Stordeur, D'hoore ve Vanderberghe, 2001).

İdealleştirilmiş Etki

Dönüşümcü liderlerin en dikkat çeken özelliklerinden birisi karizma olarak da isimlendirilen (Storey, 2004) idealleştirilmiş etkidir. İdealleştirilmiş etki, liderin, alınan kararlara inandığı, güveni sağladığı, zorlu durumlarla karşı karşıya gelebildiği, önemli değerleri ön plana çıkardığı, karar alırken etik ilkelere bağlı kaldığı liderlik durumu olarak betimlenmektedir (Cemaloğlu, 2013). Rol model olan lider, kendisine saygı ve güven duyulmasını ister (Bass, 1997).

Karip'e (1998, s. 447) göre karizma olarak da anılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak lider-izleyen etkileşiminde vizyon ve misyon belirleme davranışlarını da içermektedir (Bass ve Avolio, 1995). Kimi kuramcılar, karizmayı dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak görmekte, kimi ise izleyenlerin lidere atfettiği bir nitelik olarak değerlendirmektedir (Açıkalın, 2000, s. 67). Bu sebeple, idealleştirilmiş etki, atfedilen ve davranış olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Cemaloğlu, 2007a, s. 79). Davranış alt boyutunda, liderin kendisi için önemli olan değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgulaması söz konusu iken atfedilen alt boyutunda, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymasını sağlaması, grup çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı ve güven duymasını sağlaması ve güçlü biri olduğu izlemine vermesi gibi davranışlar vardır (Karip, 1998). Kılınç'a (1997, s. 399-403) göre, karizmatik liderliğin ortaya çıkabilmesi için kriz, kaos, belirsizlik gibi durumların oluşması veya mevcut durumdan hoşnutsuzluk olması gerekmektedir.

Telkinle Güdüleme

Telkinle güdüleme, liderin bazı sembol veya slogan gibi duygusal öğeleri kullanarak, ortak hedef duygusu oluşturarak amaçlara ulaşabilmek için yapılması gerekenleri anlamlandırması ve izleyenleri bu yönde cesaretlendirerek motive etmesidir (Bass, 1997, s. 133; Güney, 2000, s. 249; Karip, 1998, s. 447). Dönüşümcü liderler, karizmatik yapıdadırlar, izleyenleri için rol model olurlar ve bu özellik telkinle güdüleme davranışlarında daha çok ön plandadır (elik, 1998; Dubrin, 2001). Dönüşümcü liderler, sahip oldukları vizyonu açıkça dile getirir, izleyenlerine ilham verir, cesaretlendirir ve kolektif bir ruh oluşturur (Bass, 1997, s. 133; Cemaloğlu, 2013, s. 137).

Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, liderlerin izleyenlerini örgüt hakkında fikirlerini açıklamaya teşvik ettikleri ve problem çözmek için yeni yöntemleri kullanmaya yönelttikleri durumlardır, yaratıcılık ve yenilikçilik ön planda tutulmaktadır (Bass, 1997, s. 133; Karip, 1998, s. 447). Başka bir deyişle, örgütteki eski problemleri yeni yöntemlerle çözüme kavuşturmaadır. Lider, alışanları yaratıcı ve eleştirel düşünmeye teşvik ederek duygu, düşünce ve değerlerinin geliştirilmesini sağlar (Cemaloğlu, 2013, s. 137; Dubrin, 2001). Böylece lider, örgütün entelektüel kapasitesini aktif konuma getirmekte (Karip, 1998, s. 447), asatları yeni durumları zihinlerinde canlandırmaları için cesaretlendirmektedir (Ceylan, 1997, s. 319). Bu da çalışanların kendi yaptıkları işleri sorgulamalarını ve geçmişle bağlarını koparmalarını sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1993).

Bireysel Destek

Bireysel destek, liderlerin izleyenleri yetiştirmesi, onlara gelecek için vizyon yaratması ve rehberlik etmesini ifade etmektedir (Cemaloğlu, 2013, s. 138). Liderlerin, izleyenlerinin ihtiyaçlarının farkında olması, onları takip etmesi, onlarla iletişim kurması ve bazı konularda onları cesaretlendirerek onlara kariyer fırsatları sunması bu kapsamda ele alınmaktadır (Bass, 1997; Dubrin, 2001, s. 78). Bu bağlamda dönüşümcü liderler, izleyenlerine bireysel ve sosyal destek sağlamakta, bireysel farklılıklarını göz önüne almaktadırlar (Sezgin, 2012, s. 152). Bunların yanı sıra, dönüşümcü lider, izleyenlerine, başkalarının gereksinim ve yeteneklerini belirleyebilecekleri öğrenme ortamları oluşturarak fırsatlar tanır (Karip, 1998, s. 448).

Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları

Astların değerlendirmesine göre, dönüşümcü liderliğin üç temel etkisinin olduğu görülmektedir. Bunlar; ekstra çaba, etkililik ve doyum olarak belirlenmiştir (Bass ve Avolio, 1995). Dönüşümcü liderliğin bir sonucu olarak, işgörenlerin yaptıkları işlerde doyuma ulaşması onlarda ekstra çaba sarf etme güdüsünü de ortaya çıkarmaktadır (Cemaloğlu, 2007a, s. 83). Dönüşümcü liderliğin diğer bir sonucu olan etkililik ise bu özellikleri taşıyan liderlerin bulundukları örgütlerde çalışanların misyon ve vizyonlarının net bir şekilde ortaya konulması, sorumluluklarının belirlenmesi ve amaca yönelik sistem yapılandırmasında ortaya çıkmaktadır (Leithwood, Menzies, Jantzi ve Leithwood, 1996, s. 206).

İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik, genellikle geleneksel yönetici davranışlarıyla özdeşleştirilmekte ve verimliliği artırmaya yönelik liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Topçu Brestrich, 2000). Örgüt literatürü incelendiğinde, işlemci liderlik, daha çok yönetici rolü bağlamında ele alınıp, en iyi özçakar temelinde sözleşmeye dayalı olağan bir değiş tokuş olarak tanımlanmaktadır (Daşcı, 2014, s. 10; Kets de Vries, 2007, s. 234). İşlemci liderlik, lider ile işgören arasındaki karşılıklı alışverişe dayanmaktadır (Topçu Brestrich, 2000, s. 97), bu nedenle lider çalışanlara onlardaki belirli bir yeteneğin kullanılması amacıyla yaklaşmaktadır (Tabak, 2005). Bu değiş tokuş, yüksek kaliteli ve düşük kaliteli olarak iki dereceli tanımlanmıştır. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel ilişkilere dayanır. Düşük kaliteli ilişkilerde liderden maaş artışı ve maddi ödüller beklenirken, bunun aksine yüksek kaliteli ilişkilerde somut olmayan ödüller söz konusudur (Kuhnert ve Lewis, 1987, s. 649). Genel olarak, işlemci liderler, yol gösterici ve güdüleyici bir rol üstlenerek örgüt amaçlarını ve çalışanların görevlerini ortaya koyan kişiler olarak bilinmektedirler (Bateman, 2002, s. 471). İşlemci liderlik modelinde liderle işgörenler arasındaki takas üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire yaklaşımıdır (Howell ve Avolio'dan aktaran Stordeur vd, 2001, s. 535).

Koşullu Ödül

Koşullu ödül boyutunda lider tarafından astların görevleri ve hedefleri belirlenmekte ve astlar hedefler gerçekleştirildiği takdirde alacakları ödülleri bilmektedirler (Cemaloğlu, 2007b, s. 79). Böylece lider ile izleyenleri arasında psikolojik bir sözleşme gerçekleşmiş

olmaktadır (Cemaloğlu, 2007a, s. 82). Koşullu ödül, performans hedeflerine ulaşmada sorumlu kişilerin belirlenmesi, performans karşılığı çalışanların beklentilerini karşılamak gibi davranışları da içermektedir (Karip, 1998, s. 448-449). İşlemci liderliğin bu boyutunda gerçekleştirilen davranışlara yönelik olarak, yüksek performans gösterenlerin yüksek ücret alarak düşük performanslıların cezalandırıldığı düşüncesi ile işgörenlerin stres yaşayabileceği de düşünülmektedir (Bass, 1985).

İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim boyutunda lider, hedeflerden sapmayı önlemek, sorunlu alanları saptamak ve düzeltmek amacıyla, iş başında belirli standartları belirleyerek işgörenleri izler ve sadece işgörenler hata yaptıklarında müdahale eder. (Cemaloğlu, 2007b, s. 79). İstisnalarla yönetimin olumsuz yansımalarından birisi, hata odaklı olması ve sonucunda yaptırım uygulanması gibi durumların çalışanlar üzerinde gerilim yaratmasıdır. Sadece kendi kendini yönetme becerisi yüksek olan işgörenler için etkin olarak uygulanabilecek bir liderlik tarzıdır. İstisnalarla yönetimde liderler pasif durumdadırlar ve çalışanlarla ilgilenmezler, ayrıca işlerin her zamanki gibi olması yeterlidir ve üst düzey hedefler belirlenmez (Bass ve Avolio, 1995).

Laissez-faire

Laissez-faire, çalışanlara sınırsız özgürlük sağlamak anlamına gelmektedir. İşlemci liderliğin bu boyutunda ise lider varlığını belli etmeyerek, astlarını kendi hâline bırakır ve onlara müdahale etmez, karar vermekten kaçınır, ödül vermez, astlarını güdülemek için bir girişimde bulunmaz ve sorumluluklarını bırakır ve lider ile işgörenler arasında bir takas söz konusu değildir. Laissez-faire davranışları genellikle karar vermekten kaçınan, liderlik özelliklerini taşımayan yöneticilerde görülmektedir (Çelik, 1998, s. 429; Karip, 1998, s. 449).

Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Yaklaşımları

Bass ve Avolio, dönüşümcü liderlik anlayışını Burns'ün çalışmaları üzerinde ilerleyerek tanımlamışlardır. Ancak Burns, dönüşümcü ve işlemci liderliği bir görüngenin (spectrum) iki ucu olarak görürken, Bass ve Avolio bu iki liderlik boyutunu farklı farklı ele almışlardır. Bu nedenle de bir liderin her iki boyuttaki liderlik özelliğine de sahip olması gerektiğini

savunmuşlardır (Conger, 1999, s. 151). Dönüşümcü ve işlemci liderlik yaklaşımlarının her ikisinde de değişim ön planda tutulmaktadır, ancak işlemci liderler kümülatif değişime, dönüşümcü liderler ise radikal değişime vurgu yapmaktadır (Ott, Parkes ve Simpson, 2003). Dönüşümcü liderlerin aynı zamanda işlemci lider özelliklerini de sergiledikleri bilinmektedir (Bass ve Avolio, 1994, s. 546). Bu nedenle Bass (1985, s. 22), bu iki liderlik yaklaşımının birbirinin tamamlayıcısı olduğunu; dönüşümcü liderliğin, işlemci liderlik tarzıyla elde edilen çaba, işdoymu ve etkililiği destekleyerek artırdığını ileri sürmektedir. Her örgüt için tek bir liderlik tipi belirlemek her zaman doğru olmayacaktır. Daft (2005), örgütte istikrarı korumak ve verimliliği artırmak isteyen işlemci liderlik davranışlarının; gelecek için bir vizyon oluşturmak, kültür ve değerlerle sosyal bir yapı kurmak, izleyenlere ilham vermek, onları motive etmek ve kültürle birlikte büyük bir değişimi sağlamak isteyen dönüşümcü liderlik davranışlarıyla aynı örgütte sergilenmesinin mümkün olduğunu ve bu durumun başarıyı da beraberinde getireceğini ifade etmektedir. Her iki liderlik tarzına da örgütlerde ihtiyaç duyulduğunu Kets de Vries (2007) şu sözleriyle ifade etmektedir: ‘Bir örgütte hem çoğu zaman yönetici rolü bağlamında ele alınan işlemci liderlere hem de dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır. Çünkü örgüt bir fikir insanına ihtiyaç duyar, ama gerçeklerden uzaklaşmak da sağlıklı bir yol olmayacaktır’ (s. 235).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütlerde amaçların en etkili şekilde gerçekleştirilebilmesi için yasal zorunlukların haricinde ekstra bir çaba gerekmektedir, bunun için de örgüt çalışanlarına bazı örgütsel davranışları kazandırmak gerekmektedir. Folger (1993), Greenberg (1996) ve Hoy ve Tarter’a (2004) göre örgütsel vatandaşlık davranışı bunların başında gelmektedir. Organ (1988) ve Konovsky (2000) de örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine giden yolun örgütsel vatandaşlık bilinci kazandırılmasından geçtiğini belirterek bu görüşe destek vermektedirler.

Önceki yıllarda yapılan çalışmalarda, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık, sivil örgütsel davranışlar, (Wagner ve Rush, 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2004), bağlamsal performans (Goodman ve Svyantek, 1999) ya da sosyal örgüt davranışı (Finkelstein ve Penner, 2004) gibi farklı isimlerle anılan örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşları tarafından bu isimle kullanılmıştır (Smith, Organ ve Near, 1983). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına

girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Bateman ve Organ, 1983). Literatürde, prososyal davranış, kendiliğinden davranış, bağlamsal performans veya fazladan rol davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışına alternatif olarak kullanılmaktadır (Gürbüz, 2006, s. 50-51; Özen, 2000). Smith vd. (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını bireyin örgüt içerisindeki kendine tanımlanan resmi rolünün ötesinde kendi isteğine bağlı olarak gösterdiği ve örgüt içerisindeki diğer insanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Daha sonra, Organ (1988, s. 5) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır. Yine Organ'a (1997) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt açısından arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır. Lievens ve Anseel (2004, s. 300) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Genel anlamıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi veya görev ve iş tanımlarında yer almayan ya da açık olarak tanımlanmayan, yapılmaması halinde ceza gerektirmeyen, bireyin isteği ile gerçekleştirilen gönüllülük esasına dayalı davranışları kapsamaktadır (Feather ve Rauter, 2004; Gürbüz, 2006, s. 50; McDonald, 1993; Organ, 1988, s. 4; Podsakoff vd., 2000, s. 513; Schnake ve Dumler, 2003). Gürbüz'e (2006, s. 50) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün fonksiyonlarının ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak nitelendirilmelidir. Ayrıca bu davranış, örgüt için sosyal sermaye yaratılmasına da katkıda bulunmaktadır (Gök, 2007, s. 12). Örgütsel vatandaşlık için yapılan tüm tanımlamalara bakıldığında, bu davranışın temelinde rol fazlası davranışlar ve gönüllülük esasının bulunduğu görülmektedir. Goodman ve Svyantek'in (1999) örgütsel vatandaşlık davranışında kişisel istek, gönüllü çaba ve samimi davranışın esas olduğunu belirtmesi de bu durumu desteklemektedir. Gürbüz (2006, s. 50), örgütsel vatandaşlık davranışını buz dağının görünmeyen kısmı olarak nitelendirmektedir.

Tüm bunlara ek olarak, literatürde iki tür örgütsel vatandaşlık davranışına yer verilmektedir. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım şeklinde ortaya çıkarken İkinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde olmaktadır. Birinci türde davranışlar gösteren çalışanlar, aktif, üretken ve çalışkan tavırlarıyla örgütün gelişimine destek veren bireylerdir.

İkinci türde ise çalışanlar, daha çok kaçınma davranışı sergileyerek örgüte zarar vermemeyi hedeflemektedirler (Özdevecioğlu, 2003, s. 119).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak betimlenen davranışlar arasında meslektaşlarına yardımcı olma, süreçte öneriler sunma, vaktinde işe gelme, etkili çalışma zamanı yönetimi (Kaskel, 2000), işe gelmeyen bir arkadaşına yardımcı olma, yeni gelenlerin oryantasyonuna yardımcı olma, yöneticilere işlerinde yardımcı olma, yaratıcı davranışlar geliştirme, izin konusunda hassas davranma (Kelloway, Loughlin, Barling ve Nault, 2002), elindeki işi bitirmek için kendisinden istenmediği halde iş çıkışından ofiste kalarak işi tamamlama (Sezgin, 2005, s. 319) gibi davranışlar yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde samimi duygularla gerçekleştirilen davranışlar yatmaktadır ve birey davranışı karşısında herhangi bir dışsal ödül beklentisi içerisinde değildir (Sezgin, 2005, s. 319). Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da örgüte duyduğu bağlılık sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, s. 7). Penner, Midilli ve Kegelmeyer'e (1997) göre, gönüllü olmayı bireyler kendileri seçerler, kişisel veya mesleki ilişkiler nedeniyle böyle davranmaları gerekmez. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayalı olduğundan ve ödül beklentisi içermediğinden bu davranışlar sergilenmediğinde resmi olarak bir yaptırım uygulanmaz (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002). Sezgin'e (2005, s. 320) göre yine de zaman içinde böyle davranışlar örgüt tarafından ödüllendirilebilir, kabul ve takdir görebilir, bu ödüllendirme ücret artışı veya terfi şeklinde gerçekleşirse özendirici bir niteliğe bürünebilecektir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Neden Olan Unsurlar

Pek çok davranışta olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında da etkili olan güdüler bulunmaktadır. İşgörenlerin ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililikteki öneminin giderek kabul edilmeye başlaması, işgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışına yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme getirmiştir (Sezgin, 2005, s. 321). Araştırmalar sonucunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirmesinin altında yatan temel nedenlerin bireyin ait olma, başarılı olma, yararlı olma, iftihar etme gibi birçok ihtiyacının şekillendirildiği güdüler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu güdüler nedeniyle çalışanlar kendi görev tanımları içinde olmamasına rağmen örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye gönüllü olmakta ve örgüte herhangi bir maliyete yol

açmayan bir yarar sağlamaktadır (Kendirligil, 2006). İşgörenlerin ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililikteki önemi giderek kabul edilmeye başlanmış, bu da işgörenleri bu davranışı sergilemeye yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme getirmiştir (Sezgin, 2005, s. 321).

Tüm bunların yanı sıra, kişilik faktörleri de örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine temel oluşturan unsurlar arasında yer almaktadır. Podsakoff vd.'ne (2000) göre, kişilik faktörleri doğrudan sebep olarak görülme bile örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı katkıda bulunan faktörler olarak görülebilir. Vicdanlılık, anlaşılabilirlik, özsaygı ve başarıya ihtiyacı gibi kişilik faktörlerinin, bireyin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyip sergilemeyeceği hususunda belirleyici unsur olduğu da yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, s. 8).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışına dair pek çok sınıflama ve boyutlandırma yapılmıştır, ancak en kapsamlı olarak kullanılan Organ'ın boyutlandırması olmuştur (Allison, Voss ve Dryer, 2001; Basım ve Şeşen, 2006, s. 87; Lievens ve Anseel, 2004; Çetin, 2004). Organ'ın yaptığı boyutlandırmada ilk boyut, diğergamlık boyutudur ve diğer kişilere yardım etme girişiminde bulunmak veya işle ilişkili sorunların ortaya çıkmasını önlemek için gösterilen gönüllü davranışlar anlamını taşımaktadır (Organ, 1997, s. 94). İkinci boyut vicdanlılıktır ve çalışanların sorumluluklarının da ötesinde rol davranışını gönüllü olarak sergilemeleridir (Barksdale ve Werner, 2001, s. 146). Üçüncü boyut, nezaket, başkalarının da etkileyebilecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır (Allison vd., 2001, s. 283). Dördüncü boyut, centilmenlik, işle ilgili durumları şikayet etmeden kabul etmek ve bunun yanı sıra işler yolunda gitmediğinde pozitif bir yaklaşım sergilemektir (Podsakoff vd., 2000, s. 517). Son boyut, sivil erdem ise çalışanların örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu hissetmeleri, somut olarak örgüt organizasyonlarında bulunmaları ve örgütte alınan kararlara gönüllü katılımları durumudur (Podsakoff vd., 2000, s. 522). Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları genel olarak örgütsel gelişime destek verme ve örgütün faaliyetlerini daha etkin olarak gerçekleştirmesini amaçlamaktadırlar (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009).

Diğergamlık

Diğergamlık, diğerk bir ismiyle özgecılık, işe ilişkin problemleri olan bir çalışana yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri içermektedir (Becker and Randall,1994; Penner vd., 1997; Sezgin, 2005, s. 323). Schanek ve Dumler'a (2003) göre de diğergamlık, işgörenlerin gönüllü olarak meslektaşlarına yardımcı olmaları anlamına gelmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla diğergamlık, çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğerk örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışları olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994, s. 351). Diğergamlık boyutu kapsamında, bir çalışanın diğerk bir çalışana işini tamamlayabilmesi veya başarısız olduğı bir konuda başarılı olabilmesi için yardım etmesi, başka bir deyişle, örgüt içinde işbirliğinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilen davranışlar ele alınmaktadır (Gök, 2007, s. 13). Örgütte uzman ya da daha deneyimli ve kıdemli işgörenlerin, yeni meslektaşlarına yardım etmesi de diğergamlık olarak kabul edilmektedir (Çetin, 2004). Diğergamlık boyutundaki davranışlara örnek olarak, bir çalışanın diğerk bir çalışana proje, sunum hazırlanması, bilgi aktarımı, araç-gereç kullanımı, materyal tedariki gibi konularda yardımcı olması gösterilebilir (Allison vd., 2001; Podsakoff vd., 2000). Schnake ve Dumler'a (2003) göre, diğergamlık boyutundaki davranışlar, görünüşte bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, gerçekleştirildiğı takdirde bundan örgüt yarar sağlamaktadır.

Vicdanlılık

Vicdanlılık, işgörenin rolünün ya da görevinin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden gönüllü davranışlarını ifade etmektedir (Allison vd., 2001; Deluga, 1994; Farh, Zhong ve Organ, 2004; Schnake ve Dumler, 2003). Daha geniş anlamıyla vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden beklenenin de ötesinde yerine getirmeleridir ve bu davranışlar işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallarına uyma gibi davranışları içermektedir (Organ, 1988). Vicdanlılık boyutunda sergilenen davranışların sonucu olarak çalışan kendisinden beklenen minimum rol davranışından daha fazlasını gerçekleştirmiş olur. Bu davranışların sergilenmesi ancak çalışanın kendi kendisini disipline etmesiyle mümkündür (Gök, 2007, s. 14). Çetin'e (2004) göre bu boyut, işgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış göstermelerini ifade eden bir ileri görev bilincidir.

Nezaket

Nezaket boyutu ise diğergamlık boyutundan farklı olarak bir problem ortaya çıkmadan önce onu engelleyici davranışların sergilendiği boyuttur (Gürbüz, 2006, s. 56; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009). Nezaket, örgütte diğer işgörenlerin işlerini etkileyecek problemlerden sakınmalarına yardımcı olacak davranışları anlatmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Nezaket boyutu, örgüt içinde birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanabilir (Organ, 1988, s. 47). Bir başka deyişle nezaket, bir işgörenin meslektaşlarının problemlerini önceden saptayarak çözüm önerilerinde bulunmak ve problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır (Organ ve Lingl, 1995). Nezaket, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olma davranışını içermektedir (Sezgin, 2005, s. 324), bu boyutta sergilenen davranışlar, zamanın etkili ve yapıcı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Çetin, 2004). Böyle bir davranış ise ancak hem oluşabilecek problemleri öngörebilecek bir ferasete sahip olan hem de örgütte aidiyet ve sorumluluk duygusu yüksek kişiler gerçekleştirebilirler (Gök, 2007, s. 13). Nezaket boyutundaki davranışlara örnek olarak; verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerle önceden fikir alışverişinde bulunmak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi vermek, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları verilebilir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000).

Centilmenlik

Centilmenlik, diğer bir ismiyle sportmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları anlamına gelmektedir (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009). Organ (1988) centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlamaktadır. Sezgin'e (2005, s. 324) göre, centilmenlik, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikayet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya gönüllü olmayı ifade etmektedir. Centilmenlik davranışına örnek olarak; sorunları gereksiz yere büyütmemek, sürekli işten şikayet etmemek, yapıcı tavır takınmak, meslektaşlarına saygılı davranmak ve örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak davranışları verilebilir (İşbaşı, 2000, s. 28; Organ, 1988, s. 11). Bu boyutun temelinde, sorunları problem etmeme anlayışı yatmaktadır

(Allison vd., 2001; Schnake ve Dumler, 2003). Deluga'ya (1998) göre, centilmen bir çalışan işyerindeki sorunlara katlanan ve küçük meseleleri fazla büyütmeyen kişidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutundaki davranışların gösterilmesinde örgütsel karakteristikler yanında kişinin karakteristik özellikleri de etkilidir (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009).

Sivil Erdem

Organ'a (1988) göre, iyi bir örgüt vatandaşı olabilmek için, örgütün rutinini sorunsuzca sürdürmek yeterli değildir. İyi bir örgüt vatandaşı olabilmek, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmak ve geliştirilen fikirleri ifade etmekten kaçınmamakla mümkündür. Sivil erdem, örgütün çıkarlarını gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır (Allison vd., 2001). Sivil erdem boyutu, bireyin örgütün politik yaşamında aktif ve sorumlu olarak varlık göstermesine yönelik etkinlikleri içermektedir (Deluga, 1994; Podsakoff ve MacKenzie, 1994, s. 351). Bir başka deyişle sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro seviyede ilgiyi ifade etmektedir (MacKenzie ve Podsakoff, 1993). Sivil erdem boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak; örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü olarak katılmak, kurum içi toplantılarda, forum ve sosyal etkinliklerde düzenli olarak yer almak, desteklemek ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetlemek gibi davranışlar gösterilebilir (Allison vd., 2001; Podsakoff, vd., 2000). Ayrıca, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak, istenirse dahi kendisini geliştirici kurslara katılmak gibi davranışlar da sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Organ, 1988, s. 11; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009). Diğer bir deyişle, örgütün imajına olumlu yönde katkıda bulunan tüm etkinlikler sivil erdem boyutunda değerlendirilebilir (Çetin, 2004).

Örgütsel Vatandaşlık ve Okul

Örgütsel vatandaşlık davranışı çok yaygın bir çalışma konusu olmasına rağmen okullarda yapılan örgütsel vatandaşlık araştırmaları sınırlı sayıdadır (Hoy ve Tarter, 2004; DiPaola ve

Hoy, 2005). Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışını ilk kez çalışan araştırmacılar ise DiPaola ve Tschannen-Moran'dır (2001). Benzer şekilde, Türkiye'de örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim boyutunda, özellikle okul açısından ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu söylenebilir (Çetin, 2004).

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışları araştırıldığında diğer örgütlerden farklı olduğu görülmüştür (DiPaola ve Hoy, 2005, s. 37). DiPaola ve Hoy'un (2005) bulgusuna göre, öğretmenler, zamanlarının pek çoğunu okulda harcamakta, kişisel ve örgütsel amaçları geliştirmekte ve paylaşmaktadırlar. Ayrıca öğretmenler, birlikte öğrencilerin akademik başarıları ve okulun başarısı için de çaba harcamaktadırlar. Bunların etkili bir biçimde gerçekleşmesi için, öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi gerektiği öne sürülebilir (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009). DiPaola ve Hoy'a (2005) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, okul kültürünün en önemli parçalarından birisidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimi, okul kültürünü de değiştirebilir. Bu süreç, öğretmenlerden ek gönüllü çaba göstermelerini gerekli kılar.

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu okul temelinde değerlendirildiğinde, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlere, daha deneyimli öğretmenlerin mesleğe ve okula uyum sağlama, okulun kural ve prosedürlerini öğrenme, okuldaki hakim değer ve normları tanıma ve genel anlamda sosyalleşme sürecinde yardımcı olmaları gibi davranışlar örnek verilebilir. Başka bir deyişle, deneyimli öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlere mentörlük etmesi bu kapsamda değerlendirilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunda sergilenen öğretmen davranışlarına örnek olarak; ders içi ve dışı zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, derse zamanında girilmesi ve belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gösterilmesi verilebilir. Okuldaki örgütsel vatandaşlık davranışları nezaket boyutu temelinde değerlendirildiğinde, öğretmenlerin aldıkları kararlar ve yapacakları etkinlikler hakkında diğer öğretmen arkadaşlarını bilgilendirmeleri, okul yönetimine gerekli bilgileri vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde aileleri haberdar etmeleri beklenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu ise süreçte örgütte karşılaşılan güçlüklerle ilgilidir. Eğitim örgütleri de fazlasıyla sorunla karşı karşıya kalan örgütler arasındadır. Bu nedenle öğretmenlerden, örgütsel bağlılık göstermeleri, karşılaştıkları güçlükleri problem etmeden, kişisel enerjilerini daha çok yapabilecekleri şeyler üzerinde yoğunlaştırmaları ve mevcut zamanın büyük çoğunluğu olumlu işlere harcamaları beklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda ise öğretmenler, hizmetiçi eğitim programlarına katılarak, mesleki yayınları ve bilimsel

gelişmeleri takip ederek, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak, kişisel ve mesleki gelişimlerine önem vererek bu boyuttaki davranışları sergileyebilirler (Sezgin, 2005, s. 330-332).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütle ilgili pek çok kavramla da ilişkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi bu davranışın iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi değişkenlerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır (Gürbüz, 2006, s. 49). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili diğer kavramların başlıcaları; tükenmişlik, öz-yeterlik, bürokrasi, örgütsel sağlık, örgütsel adanma, örgütsel adalet, örgüt kültürü, iş doyum, akademik performans, örgütsel öğrenme gibi kavramlardır (Köse, Kartal, Kayalı, 2003, s. 6; Sezgin, 2005, s. 321-322; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel katılım ile ilişkili olduğu da bilinmektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000). Benzer şekilde, örgütsel bağlılığın da örgütsel vatandaşlığın diğer boyutu ile ilişkili olduğunu tespit eden çalışmalar mevcuttur (Organ ve Ryan, 1995).

Örgütsel verimlilik (Deluga, 1994) ve örgütsel etkililik (Podsakoff ve MacKenzie, 1997) de örgütsel vatandaşlık davranışından beslenmektedir. Allison vd.'ne (2001) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel performans ile pozitif yönde ilişkiye sahiptir ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının her bir boyutu, farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır (Deluga, 1994). Benzer şekilde Organ da uzun vadede örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir. (Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian, 1997, s. 89). Organ (1988, s. 27), örgütsel vatandaşlık davranışının kişileri içsel olarak güdüleyerek başarıya, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını belirtmektedir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışları kendi başına yüksek derecede önemli görülmesi de bir bütün olarak örgütün işleyişini meydana getirmektedirler (Gürbüz, 2006, s. 50; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, s. 2). Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemez durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir. Bu nedenle, Organ ve bazı araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışını '*İyi Asker Sendromu*' (*Good Soldier Syndrome*) olarak nitelendirmektedirler (Bateman ve Organ, 1983; Turnipseed, 2002; s. 7).

Turnipseed ve Murkison (2000) ve Kaskel (2000), iş doyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğrudan ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışının en kuvvetli öncülünün iş doyumu olduğu yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Gürbüz, 2006, 57). İşinden memnun olan bir çalışanın bu memnuniyetine karşılık örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği kanısı iş doyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Bu yönde yapılan araştırmalar da iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmekte olduğunu göstermektedir (Netemeyer vd., 1997). Aynı zamanda, Podsakoff ve MacKenzie'ye (1997) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, kişisel bir davranış olmasına rağmen örgüte olumlu çıktılar sağlamasından dolayı örgüt performansını da artırmaktadır. Allison vd. (2001), örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütte bireysel başarı ve akademik performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yapılan araştırmalarla, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylerin, örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1993; Netemeyer vd., 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan ilişkilendirilen kavramlardan birisi de liderliktir. Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini cesaretlendiren bireysel ve örgütsel özellikler, liderlik davranışları ve ilgili diğer değişkenler pek çok kez örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarına konu edilmiştir (Sezgin, 2005, s. 321). Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışının bireyin kişilik özelliklerinden, işin gereklerinden, örgütün özelliklerinden ve liderlik davranışlarından etkilendiği belirtilmektedir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Kabadayı'nın (1982) Türkiye'deki ilkokul ve ortaokullarda yaptığı araştırmasında, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini, moral ve motivasyonları arasında yüksek düzeyde ilişkinin bulunduğunu ortaya koyması, liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın olduğunu göstermektedir. Yönetim biçiminin, çalışanlarda liderlik becerileri geliştirmeye özendirici fırsatlar sunduğu örgütlerde, işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışları göstermek konusunda cesaretlendirilmektedir (Sezgin, 2005, s. 325). Araştırmalar lider desteğinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Organ ve Ryan, 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, yapılan tanımlamaların içinde açıkça belirtilmemiş olsa bile, dolaylı olarak örgüt kültürünün önemli bir unsuru ve örgütsel başarının anahtarı olarak kabul edilebilir (Sezgin, 2005, s. 325). McDonald (1993), örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu desteklemektedir. Bunun nedeni, örgütsel vatandaşlık

davranışının hem bireysel hem de örgütsel etkilerinin olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınması bireysel etkileri arasında yer alırken, bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısı da örgütsel etkilerindendir (MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998, s. 87-88). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici performans değerlendirmelerini ve ilişkili kararları etkilemektedir (Podsakoff vd., 2000). Örgütün değişimi ve dönüşümüne katkı sağlayan örgütsel vatandaşlığın çeşitli boyutlarındaki davranışlar aynı zamanda örgüt kültürüne de katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen kavramlardan birisidir. Penner vd.'ne (1997) göre, örgütte algılanan adalet ve adaletsizlik duyguları örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Bireyin adil davranıldığına yönelik inancı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde motive edici bir unsur olarak görülmektedir. Organ 1993 yılındaki bir çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Schappe, 1998).

Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramı pek çok farklı alanda kullanılmaktadır. En genel anlamıyla sessizlik, ortalıkta ses olmama durumu, yani sükut olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2016a). Sosyolojik tanımlamasına bakıldığında ise sessizliğin ses çıkartmama durumunun da ötesinde sır saklama yani ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmak anlamında kullanıldığı görülmektedir (Çakıcı, 2007, s. 148). Diğer bir taraftan, sosyal ilişkilerde kullanılan sessizlik de ortaya çıkabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Nakane 2006, s. 1812).

Çalışmaya da konu olan çalışan sessizliği, bu anlamıyla ilk kez Hirschman tarafından kullanılmıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011, s. 99). Hirschman tarafından sessizlik, pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak kullanılmıştır (Çakıcı, 2007, s. 149). Örgütsel sessizlik kavramının, yönetim bilimi alanyazınında kolektif bir konu olarak ele alınması ise 2000 yılına Morrison ve Milliken'in süreci, nedenleri ve koşullarını belirleme çalışmalarına dayanmaktadır (Eroğlu vd., 2011, s. 100).

1974 ile 1980 yılları arasında sessizlik olgusuna farklı bir açıdan yaklaşan, Alman sosyolog Noelle-Neumann, sessizliği statik olarak değerlendirmekten ziyade baskın görüş ve diğer görüşlerin etkileşimi açısından dinamik bir model olarak ele almıştır. Sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir bakış açısı sunan bu model *Sessizlik Sarmalı Modeli* olarak nitelendirilmiştir (Noelle-Neumann, 1974). Bu modele göre, bireyler, çoğunluğun düşüncesine uymayan fikirleri olduğunda izolasyon korkusu yaşamaktadırlar. Bu nedenle, sessizliğin var olabilmesi için ortada bir izolasyon korkusunun olması ve kişilerin de bu izolasyondan korkması gerekmektedir. Model, bu süreçte zıt görüşe sahip olan azınlığın sessiz kalması ve baskın görüşün egemen gerçek görüş olarak kabul edilmesi olarak açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, sessizlik sarmalı, fikir beyan etmeden önce fikrin toplumsal destek düzeyini gözlemleyip değerlendirilmesidir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s. 252). Şehitoğlu'na (2010) göre, insanların çoğunluğu oluşturmadıklarını, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşündükleri durumlarda düşüncelerini ifade etmek için isteksiz davranmaları bu teorinin temelini oluşturmaktadır. Bowen and Blackmon (2003), çalışmalarında bu teoriden faydalanarak, bireylerin diğerleri tarafından desteklendiği zaman konuştuklarını, desteklenmediği zaman ise sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle sessizlik sarmalı, örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışma söz konusu olduğunda dürüst ve açık olmayı engellediğinden örgüt için olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir (Yüksel, 2015, s. 29).

Alanyazında örgütsel sessizliğe dair pek çok tanımlama bulunmaktadır. Morrison ve Milliken (2000, s. 707) örgütsel sessizliği, çalışanların, örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve kaygılarını paylaşmayı esirgeme tercihi olarak tanımlamaktadır. Pinder ve Harlos (2001, s. 348) örgütsel sessizliği, işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınması durumu olarak tanımlanmaktadır. Henriksen ve Dayton (2006, s. 1539) örgütsel sessizliği, kolektif bir yansıma olarak nitelendirmekte ve bir örgütün karşılaştığı anlamlı problemlerden dolayı çok az şeyin söylenmesi veya yapılması olarak tanımlamaktadırlar. Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak Çakıcı (2007, s. 149) ise örgütlerde sessizliği, işgörenlerin iyileşme ve gelişme amacıyla işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konulara dair görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlamaktadır. Yönetim bilimi literatüründe, örgüt sağlığını olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorun olarak ele alınan örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmasına rağmen bu

bilgiyi bilerek saklaması şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2010, s. 9). Örgütsel değişme ve gelişme bağlamında sessizlik, potansiyel bir tehlike olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 131; Ellis ve Dyne, 2009, s. 54; Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Çünkü örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgüt ikliminde, çalışanların örgütlerine herhangi bir katkıda bulunmadıkları bilinmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394).

Örgütsel sessizlik aynı zamanda *Fayda-maliyet analizinin yapıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu analize göre, çalışanların konuşmaya karar vermeden önce konuştuklarında elde edecekleri faydalara karşı sessizleştiklerinde ödeyecekleri direkt bedeller; enerji ve zaman kaybı ve endirekt bedeller; azalan imaj, itibar kaybı ve olumsuz durumlarda yaşanabilecek psikolojik rahatsızlıklar gibi bedelleri karşıladıkları öne sürülmektedir (Bildik, 2009, s. 35; Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009, s.167; Kahveci, 2010, s. 11), Fayda-maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan, daha çok çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Yüksel, 2015, s. 28).*

Örgütlerde yaşanan bu sessizliğin tek yönlü olmadığı da bilinmektedir. Sessizliğin yönü yukarıdan aşağıya, eşdeğer statüdeki çalışanlar arasında veya aşağıdan yukarıya doğru olabilmektedir (Cemaloğlu, 2012, s. 203). İlgili alanyazında en sık üzerinde durulan, çalıştıkları kurumda ilişkilerinin zarar görmesi, üst yönetimden çekinme veya bu bilgiyle ilgili sorumlu tutulma korkusundan dolayı aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir. Ancak sessizlik, üst yönetimin düşük performans sergilediği durumlarda, astların olumsuz geribildirimlerinden kaçınmak için yukarıdan aşağıya doğru da yaşanabilmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009; Rosen ve Tesser, 1970).

İlgili literatür incelendiğinde, sessizliğin oluşumuna dair çeşitli varsayımlarını olduğunu savunan görüşler mevcuttur. Bunlardan ilki olan Taylor (1982, s. 315), bir bireyin grup içinde düşünce ve fikirlerini açıklamaya karar vermesinde dört değişkenin varlığından söz etmektedir. Bu değişkenleri ise; bireyin kişisel fikri, gruptaki baskın görüşün, bireyin fikrine bakış açısı, görüşün gelecekteki durumuna ilişkin kişisel değerlendirmesi ve bireyin kararını açıklamaya istekli oluşu olarak sıralamaktadır. İkinci olarak, Morrison ve Milliken (2000, s. 714), örgütsel sessizlik iklimine sahip örgütlerde iki varsayımın bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlardan birincisi, yöneticilerden olumsuz geribildirim alma korkusu, ikincisi ise yöneticilerin çalışanlar hakkındaki kapalı inançlarıdır. Başka bir ifadeyle, örgütteki bireyler, konuşmalarının örgüte veya kendilerine herhangi bir fayda sağlamayacağını

düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışanlar herhangi bir ödül veya yaptırım olmadığında, örgüt yararına davranış sergilemede gönülsüz davranabilmektedirler (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s. 253).

Örgütsel Sessizlik İle İlgili Kavramlar

Örgütsel sessizlik kavramı yönetim bilimi literatüründe çok da eski olan bir kavram değildir. Sessizliğin temelinde yatan psikolojik ve sosyolojik durumları daha iyi anlayabilmek için literatürdeki bazı sosyolojik araştırmaları da incelemek gerekmektedir. Bu araştırmalardan ilki olan *Mum-Effect*, örgütsel sessizliğin örgütten kaynaklanan nedenlerini ele almakta yardımcı olmaktadır. Susma etkisi olarak da adlandırılan Mum-Effect, istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak anlamında kullanılmaktadır. Bu etki, bilinçli olarak bilgi gizleme, bilgiyi erteleme veya saptırma anlamına gelmektedir. Örgütlerde genellikle astların olumsuz durumlarda ilişkilerinin zarar görmemesi için üstlerine bilgi vermemesi şeklinde gerçekleşmektedir. Ayrıca durumdan sorumlu tutulma korkusu veya üst yönetimden çekinme de diğer nedenler arasındadır. Kimi durumlarda üst yönetimde düşük performans ortaya çıktığında bu davranış üstlerden asta doğru da gerçekleşebilmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009; Rosen ve Tesser, 1970).

Sosyolojik açıdan sessizliği ele alan diğer bir araştırma ise *Sağır Kulak Sendromu*'dur. Örgütsel hareketsizlik ismi de verilen bu sendrom, çalışanların hoşnutsuzlaklarını rahatça dile getiremedikleri örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Başarısız örgüt politikaları, çalışanların görmezden gelinmesi gibi durumlar örgütleri bu sendroma sürükleyebilmektedir (Peirce, Samolinski ve Rosen, 1998; Pinder ve Harlos, 2001). Yapılan araştırmalar, örgüt içindeki iletişim ağının, örgütün politikalarının, örgütsel iklimin ve örgüt içerisindeki adalet kavramlarının yeteri kadar gelişmemesi nedeniyle de çalışanlarda bu davranışın görüldüğünü göstermektedir (Yanık, 2012, s. 52).

Abilene Paradoksu da örgütsel sessizliğin ortaya çıkma nedenlerini kapsayan bir paradokstur. Bireyler içinde bulundukları, özellikle de sağlıklı iletişimin olmadığı gruplarda kendi düşünce ve fikirlerinin, diğer grup üyeleri tarafından benimsenmeyeceğini düşündüklerinde sessiz kalmayı ve uyumu bozmamayı tercih ederek sessizlik davranışını sergilemektedirler (Harvey, 1988).

Vroom tarafından geliştirilen *Bekleyiş Teorisi* de sessizlik davranışını açıklamakta kullanılan bir diğer teoridir. Bu teoriye göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan

etkenler, bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, beklentileri gibi kişisel özellikleri ve aynı zamanda çevrenin de etkisiyle belirlenip yönlendirilir ve çalışanın örgüte nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 2004, s. 532).

Sessizliğin kaynağı olarak gösterilen bir diğer teori de *Kendini Uyarlama* teorisidir. Bu teoriye göre, çalışanlar içinde bulundaki grubun diğer üyelerinin çoğunlukta olduğu gruptan etkilenir ve doğru olmasa bile çoğunluğun fikrine dışlanmamak ve alay konusu olmamak için uyarlar (Batmunkh, 2011, s. 57). Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına sosyal davranışlarını kasıtlı olarak değiştirebilen bireylerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541). Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s.90). Çakıcı'ya (2007, s. 154) göre, bireyin davranış tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı görülmektedir.

Örgütlerde En Çok Sessiz Kalınan Konular

Örgütsel sessizlik, yönetim bilimi literatüründe, örgüt sağlığını olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorun olarak ele alınmaktadır (Daşcı, 2014). Örgütlerde sessizlik kavramı, bir bağlılık işareti gibi görülse de aslında çalışanın örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmasına rağmen bu bilgiyi bilerek saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010, s. 9). Eğitim örgütlerinde sessizlik davranışı üzerine yapılan araştırmalarla, eğitim örgütlerinde sessizliğin yüksek düzeyde yaşandığı ortaya koyulmuştur (Bayram, 2010, s. 79; Çakıcı, 2008, s. 130). Çalışanların örgütsel sessizlik algıları statüye, pozisyona ve sektöre göre farklılaşmaktadır (Özdemir ve Uğur, 2013). Bu nedenle, örgütlerde sessiz kalma biçimleri de çeşitlilik gösterebilmektedir. Kimi zaman söylenen sözleri, verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul etme, kimi zaman da yaşanan problemleri yok farz etme, diğer insanlara uyma şeklinde görülebilmektedir (Şehitoğlu, 2010, s. 56). Sessizlikle ilgili yapılan pek çok tanımlamanın ortak noktası, bilgi ve fikrin kasten ifade edilmemesi ve örgütsel konu ve sorunlarla sınırlı olmasıdır (Çakıcı, 2008, s. 149).

Yapılan araştırmalara göre, en çok sessiz kalınan konular arasında etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları, çalışma olanakları, yöneticilerin yetersizliği, düşük performansı, yanlış tutumları ve kişisel sorunlar yer almaktadır (Bayram, 2010, s. 83; Bildik, 2009, s. 78; Çakıcı, 2008, s. 130;

Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s. 60; Yanık, 2012, s. 147). Bu konulara ek olarak örgütlerde yaşanan haksızlık durumları, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanması, ekstra iş yükü getirecek durumlar, iş arkadaşları ve yöneticilerle uzlaşma, çatışmanın olası olduğu durumlar, bireysel sorunlar, konuya ilgisiz olunan durumlar ve önceden fikir beyan edilip bir yaptırımın olmadığı durumlar da örgütlerde sessiz kalınan konular arasında gösterilmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 262; Özgün ve Külekçi, 2012, s. 38). Ryan ve Oestreich (1991, s. 31), yaptığı araştırmada, çalışanların örgütte en fazla sessiz kaldığı konuların başında yönetici uygulamalarının yer aldığını; bunu sırasıyla, çalışma arkadaşlarının performansı, maaş ve alışkanlıklar, değişim, personel yapılanması, bireysel duygular, performans geribildirim, kötü haberler, çatışmalar, kişisel sorunlar ve gelişim için önerilerin izlediğini belirtmektedir.

Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin (2013, s. 122)'e göre, çalışanlar genellikle yönetsel, örgütsel, işle ilgili ve ilişkisel konularda örgütsel sessizlik yaşamaktadırlar. Örgütsel sessizlik davranışının daha çok örgütsel konularda yaşandığı dikkat çekmektedir. Çakıcı'nın (2008) araştırmasında, bir üniversite personelinin %70'inin örgütsel konular hakkında sessiz kalmayı tercih ettiği görülürken, aynı şekilde Bayram'ın (2010) benzer bir araştırmasında, çalışanların yaklaşık %82'sinin örgütsel konular hakkında sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir.

Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizlikle ilgili literatür incelendiğinde, farklı boyutlandırmalara rastlansa da boyutların başlıklarının aynı konular etrafında olduğu görülmektedir. Son olarak, Daşcı ve Cemaloğlu (2016), tüm bu boyutlandırmaları genel başlıklar altında toplayıp bir de sessizliğe büyük katkısı olmasına rağmen literatürde eksik olduğu düşünülen baskı grupları boyutunu çalışmışlardır. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik beş boyut altında incelenmektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel sessizliğin bireysel boyutudur. Bireysel özellik ve tercihlerin, sessizlik yaşama durumuna katkı sağladığı düşünülmektedir. İkincisi, örgütsel sessizliğin yönetsel boyutudur. Karar alıcı ve politika belirleyici kişiler olan yöneticilerin, sessizleşmede kilit bir rol oynadıkları düşünülmektedir. Üçüncüsü, örgütsel sessizliğin örgüt kültürü boyutudur. Kültürün sessizlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığı düşünülmektedir. Dördüncüsü, örgütsel sessizliğin meslektaşlar boyutudur. Örgütsel sessizlik, yönetici işgören arasında görüldüğü gibi yatay düzeyde de yaşanabilmektedir. Beşinci boyut ise örgütsel sessizliğin

baskı grupları boyutudur. Ortak menfaatler etrafında birleşerek bu menfaatleri korumak veya gerçekleştirmek üzere baskı uygulamaya odaklandıkları düşünülen baskı gruplarının örgütsel sessizliğin gösterilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016, s. 33-34).

Bireysel Boyut

İlgili alanyazın incelendiğinde, çalışanların sessizlik yaşama durumlarında bireysel özellik ve tercihlerin etkisinin olduğu görülmektedir (Kahveci, 2010; Kılınç, 2012; Kutlay, 2012; Premeaux ve Bedeian, 2003; Ryan ve Oestreich, 1991). Bireysel endişe kaygı veya korkulardan dolayı çalışanların sessizlik davranışı sergileyebildikleri görülmektedir. Sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar, kendisine duyulan güveni, kariyer fırsatlarını veya işini kaybetme, yöneticisiyle arasının bozulması, dışlanma, görev yerinin değişmesi, utanma ve öz saygısını kaybetme gibi korkular yaşamaktadırlar (Bildik, 2009; Çakıcı, 2008; Ryan ve Oestreich, 1991).

Örgütsel sessizliğin bireysel boyutta da yaşanabileceğini daha net görmek için reaktif ve proaktif özellikler taşıyan farklı bireyleri analiz etmek faydalı olacaktır. Hayatının kontrolünün dış güçler tarafından sağlandığını düşünen reaktif bireyler ile hayatının kontrolünü kendisinin sağladığını düşünen proaktif bireylerde örgütsel sessizlik davranışının farklılaştığı dikkat çekmektedir. Böyle bir analiz yapıldığında, reaktif bireylerin proaktif bireylere oranla daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri görülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1542-1543). Özgüven, özyeterlik eksikliği gibi bireysel nitelikler de örgütlerde sessizlik davranışının kaynakları arasında gösterilmektedir. Bireylerin özgüven ve özyeterlik düzeyleri azaldıkça örgütsel sessizlik artmaktadır (Kılınç, 2012; Kutlay, 2012).

Bireysel nedenlerle ortaya çıkan örgütsel sessizlik davranışı aynı şekilde bireysel sonuçlar da meydana çıkarabilmektedir. Sessizlik ikliminde yaşanan stres ile birlikte çalışanlarda motivasyon kaybı, iş doyumunda düşüklük, aidiyet hissini kaybetme, güven duygusunun azalması ve sonucunda mutsuzluk meydana gelebilmektedir (Bayram, 2010; Çakıcı, 2008; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Morrison ve Milliken, 2000). Tüm bunların yansıması olarak da yaratıcılık ve heyecan duygusunda düşüş yaşanmaktadır (Afşar, 2013). Bu olumsuz duygular birleştiğinde, çalışanda işten ayrılma isteği bile oluşturabilmektedir (Detert ve Edmondson, 2005, Morrison ve Milliken, 2010).

Yönetmel Boyut

Örgütsel sessizliğin büyük oranda yönetici tutum ve inançlarından kaynaklandığı literatürde kabul görmektedir. Kararları ve politikaları belirleyen yöneticilerin, sessizleşmede kilit bir rol oynadıkları düşünülmektedir (Çakıcı, 2008; Henriksen ve Dayton, 2006; Kahveci ve Demirtaş, 2013a; Premeaux, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005). Yöneticinin, olumsuz geribildirim korkusuna sahip olması ve çalışanlara ve yönetimin doğasına dair örtük inançlara sahip olması örgütsel sessizliğin temel iki nedeni olarak gösterilmektedir. Yöneticinin kendini her şeyi bilen kişi olarak görmesi ve çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduklarını düşünmesi, ayrıca uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve kaçınılması gereken bir davranış olduğu inancı örgütsel sessizlik davranışını tetiklemektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 710). Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin'e (2013) göre, çalışanlar, yöneticinin sözde ilgileniyor görünmesi sebebiyle örgütsel sessizlik yaşamaktadırlar.

Örgüt içindeki iletişimin akışının yöneticinin tutumu tarafından belirlendiği düşünülmektedir (Roberts ve O'Reilly'e, 1974, s. 212). Örgütün yönetsel açıdan iletişime açık olduğu durumlarda çalışanlar örgüt hakkında konuşmaktan çekinmemektedirler (Botero ve Dyne, 2009; Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütte karar alma sürecine katılan çalışanlarda sessizlik davranışının azaldığı görülmektedir (Sarıkaya, 2013). Morrison ve Milliken'e (2000) göre, hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde iletişim yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olduğundan sessizlik iklimi ortaya çıkmaktadır. Örgütte iletişim akışının aşağıdan yukarıya şeklinde olması ile çalışanların örgüte katkısı artmakta, çalışanların özgüven derecesi yükselmekte ve kendilerini örgütün amaçları ile özdeşleştirmektedirler (Aydın, 2010, s. 160). Her iki yönlü iletişimin olduğu örgütlerde ise sağlıklı bir örgüt ikliminin ortaya çıkacağı ve öğrenmeye ve değişime açık bir ortamın oluşacağı öngörülmektedir (Argyris, 1999, s. 229-230). Çalışanlara daha açık ve katılımcı bir örgüt iklimi sağlandığında, çalışanların örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır (Kılınç, 2012). Kültürel göstergelerden biri olan güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde sessizliğin de düşük olduğu görülmektedir (Huang, Vliert ve Vegt, 2005). Çünkü güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yöneticiler, 'En iyisini ben bilirim.' inancına daha fazla sahip olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 711).

Örgüt Kültürü Boyutu

Örgütlerde sessizliğin gösterilme durumu incelendiğinde, kültürün sessizlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir (Bildik, 2009; Çakıcı, 2008; Kutlay, 2012). Fujio'ya (2004, s. 337) göre, işgörenlerin sessizlik davranışları sahip oldukları kültür ile yakından ilişkilidir. Öğretmenler, kendilerini güvende hissettikleri rahat bir ortamda görev yaptıklarında yüksek bir performans göstermeleri beklenir. Yıldırma veya zorbalık gibi nedenlerden dolayı negatif bir ortamın hakim olduğu örgütlerde, çalışanların kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarının arttığı, bu durumun çalışanı sessizlik davranışına yönelttiği görülmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Ayrıca, çalışanların örgüt kültürü algıları zayıfladıkça, örgütsel sessizlik algıları güçlenmektedir (Ruçlar, 2013, s. 149). Bildik'e (2009, s. 78) göre, sert bir örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde sessizlik davranışının yönetimi kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışanlar itirazı üste saygısızlık olarak düşünmekte, disiplini sağlamamak içi sessiz kalmayı tercih etmektedir. Örgüt yapısının kemikleşmiş ahlaki kurallarının etkisi ile çalışanlar, algılanan başka tehlikelerden ve gittikçe kötüleşen ekonomik yapıdan dolayı mevcut işlerini kaybetme korkusuyla sessiz kalmaktadırlar (Perlow ve Williams, 2003, s. 20).

Örgütsel sessizliğe neden olabilecek farklı örgütsel davranışlar da mevcuttur. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm gibi örgütsel davranışların da örgütsel sessizliğin nedenleri arasında olabileceği görülmektedir. Literatürde bu davranışlar arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma mevcuttur. Örneğin; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011)'ün yaptığı çalışmada, çalışanlardaki devam ve normatif bağlılığının artmasının çalışanların koruma sessizlik boyutunu artırdığı, böylelikle de kendine işte kalmayı görev kabul eden çalışanlar ile örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamayacak olanların gönülsüz bir sessizliğe sahip olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk (2014)'ün yine örgütsel bağlılık ve sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın arttıkça örgütsel sessizliğin de arttığı tespit edilmiştir. Yüksel (2015)'in yaptığı araştırma da bu bulguları destekler nitelikte olup, okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır. Kutlay'a (2012) göre, çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyleri yükseldiğinde, örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlarda, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etme ve kendilerini örgütün vatandaşı olarak kabul ettikleri için kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikirlerini açıkça söyleyebilme davranışları dikkat çekmektedir (Batmunkh, 2011). Örgütsel

güvenin ve bağlılık düzeyinin azalması (Panahi, Veisesh, Divkhar ve Kamari, 2012) bilgi akışını engellemekte ve çalışanların sessizliğe bürünmesine neden olmaktadır. Ellis ve Dyne'a (2009) göre, bir çalışanın düşüncelerini paylaşmamayı tercih etmesiyle başlayan sessizlik davranışı, zaman içerisinde diğer çalışanlara hatta engel olunmazsa örgütün bütününe yansiyabilir ve örgüt kültürüne zarar verebilir.

Meslektaşlar Boyutu

Örgütsel sessizlik, dikey doğrultuda yöneticiden kaynaklı gösterilmesinin yanı sıra yatay doğrultuda meslektaşlar arasında da yaşanabilmektedir. Meslektaşlar arasındaki dışlanma korkusu örgütsel sessizliğin bir başka nedeni olarak görülmektedir. Bireyin görüşü örgütün diğer çalışanlarının genel görüşünden farklıysa izolasyon korkusu ile birey görüşünü dile getirmekten kaçınmaktadır (Scheufele ve Moy, 2000, s. 21; Shoemaker, Breen ve Stamper, 2000, s. 70). Abilene Paradoksu'nda olduğu gibi bireyler kendilerine duyulan saygıyı kaybetmemek, birbirleri ile karşı karşıya gelmemek, ilgisiz kalmamak, dışlanmamak, tepki almamak ve çatışmadan kaçınmak için sessiz kalır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1470; Perlow ve Williams, 2003, s. 20; Ryan ve Oestreich, 1991). Tınaz'a (2011) göre, meslektaşlar arasındaki çekememezlik, kıskançlık, rekabet, farklı bir kültürden gelmiş olma ve politik nedenler gibi yıldırma davranışları, bireyin meslektaşları arasında yalnızlaşma ve sessiz kalmasına neden olabilmektedir.

Baskı Grupları Boyutu

İlgili literatür incelendiğinde, örgütlerde sessizliğin gerçekleşmesine yönelik durumların genel olarak bireysel, yönetsel, örgüt kültürü ve meslektaşlar gibi başlıkların altında toplandığı görülmektedir. Ancak uygulama sürecinde yoğun bir şekilde hissedilmesine rağmen alanyazında oldukça az yer verilen baskı grupları (sendikalar, etnik, dini ve siyasi baskı grupları) da örgütsel sessizliğin gerçekleşmesinde etkin bir rol oynamaktadırlar (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016).

Demokratik toplumsal yapıların önemli unsurlarından biri olarak kabul edilen baskı grupları, ortak menfaatler etrafında birleşerek bu menfaatleri korumak veya gerçekleştirmek üzere baskı uygulamaya odaklanmaktadır. İlgili organları, kendi istekleri doğrultusunda karar

almaya zorlayan baskı grupları, örgütlerde de menfaatlerini koruyup gerçekleştirecek üyelere sahip olmak istemektedirler (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016). Öğretmen sendikaları, eğitim sektöründe, çalışanların ortak mesleki çıkarlarını ve haklarını savunmanın ve yaşam koşullarını iyileştirmenin yanı sıra eğitim sektöründeki düzenlemeleri takip edip bu düzenlemelere katkıda bulunmak için kurulmuş örgütlerdir (Eraslan, 2012).

İlgili alanyazın incelendiğinde, genel olarak ülkemizdeki öğretmen sendikalarının farklılaşmasının siyasi görüşe göre olduğu ve bu farklılıklarından dolayı eğitim alanında yapılan çalışmalarda da ayrılmaya gittikleri, birbirlerine destek sağlamadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin sendikalara üye olma/olmama tutumlarının sendikaların ideolojik duruşlarından etkilendiği görülmekte ve eğitim çalışanları yükselme beklentilerini gerçekleştirmede ve yönetici atamada sendikaların rol oynadığını düşünmektedir (Eraslan, 2013; Kayıkçı, 2013). Etnik, dini ve siyasi ideolojilerin sendikalar aracılığıyla okula yansmasıyla birlikte okullarda, eleştirel ortamın ağır bastığı bir iklimin oluşması beklenen bir durumdur. Baskın ideolojik görüşe sahip olmayan bireyler, grubun yaptırımlarından zarar görmemek adına bireysel fikirlerini esirgemeyi tercih edebilmektedirler (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016).

Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Özdemir vd.'ne (2011, s. 409) göre, eğitim çalışanları eğitim örgütlerinde yoğun şekilde strese ve kimi zaman baskıya maruz kalarak yaşamdan zevk almama ve yakın ilişkiler kurmaktan çekinme gibi sorunlar yaşamaktadırlar. Bu nedenle, bu sorunların bir yansıması olarak, çalışanlar kimi zaman farkında olmadan, bazı savunma sistemleri geliştirerek rekabetçi, güvensiz veya ihmalkar davranışlar sergileyebilmektedirler (Argyris, 1999). Bu durumun bir sonucu olarak, çalışanlar işe gelmeme (absenteeism), performans kaybı gibi olumsuz davranışlar sergilemenin yanı sıra (Cemaloğlu, 2011, 495) örgütsel sessizlik gibi örgüte zarar verebilecek davranışlar da gösterebilmektedirler. Yaşanan stres ve çeşitli kaygılar, örgütlerde öğretmenlerin kendilerini kapatma ve sessizliğe bürünme davranışlarını ortaya çıkarabilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 118; Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s. 61; Kahya, 2015, s. 299). Literatürde, örgütsel sessizlik davranışının nedenleri bireysel, sosyal ve yönetsel faktörler olarak üç farklı başlık altında incelenmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri

Morrison ve Milliken (2000, s. 715), örgütün özelliklerinin ve yönetim sistemlerinin örgütlerde sessizlik davranışının temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu olduğunda, öğretmen algıları en fazla okul yöneticisinde odaklaşmaktadır (Daşcı, 2014). Kahveci'nin (2010) yaptığı araştırmada okullarda yüksek düzeyde örgütsel sessizlik yaşandığı, sessizlikte en yüksek faktörün ise yönetici faktörü olduğu bulgularına ulaşılması bu ifadeyi destekler niteliktedir. Dankoski, Bickel ve Gusic'e (2014, s. 1610) göre, örgütlerde, katı hiyerarşi, kaynaklar için yoğun rekabet ve meslektaş denetimi, örgütün bireyleri arasında diyalogu engelleyip örgütsel sessizliğin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, meslektaşlar arasında bilginin paylaşılması ve üst yönetim korkusu (Gambarotto ve Cammozzo, 2010) ilişkilerin bozulması, işini kaybetme ya da terfi alamama korkusu da çalışanların sessizlik yaşamalarına neden olan etkenler arasında gösterilmektedir (Milliken vd., 2003). Oktay'a (2008, s. 35) göre, çalışanlar, yükselmelerini önleyecek ya da yöneticiyi sevindirmeyecek haberleri yönetime iletmemeyi tercih etmekte veya iletirken süzgeçten geçirmekte ya da çarpıtmaktadırlar. Ayrıca, yapılan araştırmalar yönetimin tutumu ve yönetici davranışları ile çalışanların sessizlik davranışı arasında pozitif korelasyon ve iletişim fırsatları ve örgütsel sessizlik arasında negatif korelasyon olduğunu göstermektedir (Panahi, Veissh, Divkhar ve Kamari, 2012).

Yöneticiler, bilerek veya bilmeyerek örgütsel sessizlik davranışının oluşmasına neden olmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013a, s. 60). Bazı işgörenler, yöneticilerinden olumsuz tepki almak gibi kaygılar taşıdıkları için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013b, s. 178). Örgüt yöneticileri, idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara işgörenlerin dahil olmasını ve sorunların açıkça dile getirilmesini hoş karşılamamakta (Morrison ve Milliken'den aktaran Kahveci ve Demirtaş, 2013b, s. 169), ön yargılı hareket ederek (Çakıcı, 2008, s. 132) çalışanların sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Öğretmenlerin benimsediği inançlar ve fikirler, yöneticiyle farklılaştığında ya da örgütte azınlık konumunda bulunduğunda, öğretmenlerin bu görüşleri gizleme eğiliminde olmaları beklenen bir durumdur. Yönetici tarafından farklı görüşlerin desteklenmediği, örgütsel güvenin düşük düzeyde olduğu bir okul ikliminin, örgütsel sessizlik davranışının kurumsallaşmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Daşcı, 2014, s. 88-89).

Yöneticilerin en önemli vasıflarından olan liderlik niteliğinin de örgütsel sessizliğin belirleyicilerinden olduğu, literatürde yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde, örgütsel sessizlik davranışları daha az yaşanmaktadır (Batmunkh, 2011, s. 115; Erol, 2012, ss. 84-85; Taşkiran, 2010, s. 209). Kahya'nın (2013) yaptığı çalışmada dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenlerin etkilerine bakıldığında örgütsel sessizliğin geneli üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu; etkileşimci liderliği ifade eden değişkenlerin etkileri incelendiğinde de yine sessizliğin geneli üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Daşcı'nın (2014) yaptığı araştırmaya göre, okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır. Kılıç, Keklik ve Yıldız'ın (2014) yaptığı çalışma da paralel olarak dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde çalışanların sessiz kalmadığını, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde ise sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Gao, Janssen, ve Shi (2011) güçlendirici liderliğin yüksek olduğu durumlarda lidere güven ve örgütsel ses ilişkisinin pozitif olduğunu belirtmektedir. Çalışanların daha çok hatalarına odaklanan ve ceza uygulayan liderlerin bulunduğu örgütlerde, çalışanların sessizlik davranışlarının arttığı ve performanslarının azaldığı görülmektedir (Kılınç, 2012, s. 82).

Örgütsel Sessizliğin Sosyal Nedenleri

Kahveci ve Demirtaş (2013a, s. 60), eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliğin gösterilmesinin nedenleri olarak; öğretmenlerin konuştuklarında değişen bir şey olmayacağına inanmaları (Crockett, 2013), şikayetçi ve dedikoducu olarak görünme korkusu yaşamaları olduğunu belirtirken; Harbalıoğlu (2014) açıkça konuştuğunda insanlar tarafından desteklenmeme, kötü muameleye maruz kalma ve işini kaybedebilme gibi kaygılar nedeni ile işgörenlerin çoğunun sessiz kaldıkları belirtmiştir. Çakıcı (2008, s. 126), işle ilgili korkular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu ve tecrübe eksikliği gibi hususların örgütsel sessizliğin nedenleri olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, Oruç'a (2013, s. 69) göre, örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetleri göze alamayan ya da iş alternatiflerinin az olduğunu düşünen çalışanlar, örgüt üyeliğini sürdürme hususunda koşulları yerine getirerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin'in (2013, s. 120) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin işle ve meslektaşlarla ilgili nedenlerden dolayı, ancak daha fazla örgütsel ve yönetsel nedenlerden dolayı sessizliğe büründükleri tespit edilmiştir. Umar ve

Hassan'ın (2013) araştırmasında da sessizliğin temel nedenlerine ilişkin bulgular arasında üstlere olan saygı, sadakat gibi kültürel değerler, isyankar veya düşman olarak etiketlenme ve yükselememe korkusu yer almaktadır.

Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel bir sorun olarak ele alınan sessizlik davranışının yönetsel ve sosyal nedenlerin yanı sıra bireysel nedenlerden de kaynaklandığı görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Düşük öz-izlemeye sahip bireylerin özsaygılarının, içsel kontrol odağının, üst yönetimin açıklığının ve amirlerine olan güveninin arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Tüm bunların yanı sıra, örgütlerdeki düşük adalet ve güven algısı da örgütsel sessizliğin nedenleri arasında gösterilmektedir. Tulubas ve Celep'in (2012) yaptığı çalışmada, algılanan adaletin örgüt çalışanlarının sessizlik davranışının yordayıcısı olduğu ve güvenin de iki değişken arasında aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde, Yanık'ın (2012) yaptığı çalışmada da güvenin boyutlarından biri olan iletişim ortamının, savunmacı sessizliği anlamlı bir şekilde azalttığı ve ayrıca yöneticiye duyulan güvenin prososyal sessizliği anlamlı bir şekilde artırdığı görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin nedenleri kültürden kültüre de farklılaşabilmektedir. Burada en büyük etken kültürlerle birlikte farklılaşan örgüt iklimidir. Örneğin, düşük güç mesafesi kültürünün hakim olduğu kültüre sahip olan ülkelerde, katılımcı iklim sayesinde örgütsel sessizlik davranışı daha az görülmektedir (Huang, Vliert, ve Vegt, 2005). Kültürel değerler de örgütsel sessizliğin nedenlerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Nijerya gibi sadakatin üst kültürel değerler arasında yer aldığı ülkelerde sessizliğin temel nedenlerinin, üstlere olan saygı ve sadakata dair kültürel değerlerin olduğu, bunun yanı sıra negatif, isyankar veya düşman olarak etiketlenme ve yükselememe korkusunun da sessizlik davranışını tetiklediği görülmektedir (Umar ve Hassan, 2013).

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizliğin, örgütsel gelişimi engelleyen önemli bir yönetsel sorun olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik bulunan örgütlerde yönetsel sorunlar ortaya çıkmakta ve örgütün gelişimi bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010).

Örgütsel sessizlik, örgütte farklı düşünce ve fikirlerin ortaya çıkmasını, bunların analizini, geribildirimini ve etkili karar alma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir (Daşcı, 2014). Çalışanların bu davranışı örgütlerin önündeki engelleri zamanında aşamaması, değişimi zamanında gerçekleştirememesi gibi sonuçlara neden olmaktadır (Yüksel, 2015, s. 32). Buna paralel olarak da çalışanların örgütsel bağlılık, güven ve işdoyumunda düşüşe neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sessizlik; çalışanların örgütlerine herhangi bir katkıda bulunmadıklarından dolayı (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394) örgütün gelişmesi ve değişmesi için gerekli olan bilgi alışverişinin azalmasına (Bayram, 2010, s. 84; Çakıcı, 2008, s. 131; Gambarotto ve Cammozzo, 2010, s. 166), öğretmenlerin istenmeyen davranışlar geliştirmelerine, psikolojik sorunlar yaşamalarına, verimlerinin düşmesine, motivasyonlarının azalmasına, dedikodunun artmasına, işlerin yavaşlamasına (Özgan ve Külekçi, 2012, s. 43), performans ve sinerjinin engellenmesine, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlamasına ve işgöreni mutsuz kılmasına (Çakıcı, 2008, s. 131) neden olmaktadır. Sessizlik, hem örgütsel değişim ve gelişmenin önünde önemli bir engel teşkil etmekte hem de ciddi anlamda demoralizasyon sebebi olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik ikliminin oldukça yaygın ve huzursuzluk verici örgütsel bir olgu olduğu bilinmekle birlikte (Blatt, Christianson, Sutcliffe ve Rosenthal, 2006, s. 913) uzun vadede sessizlik çalışanlar üzerinde strese, sinik davranışlara ve örgütten ayrılma gibi uzun dönemli olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizlik iklimi, örgüt açısından kritik bilgilerin yönetsel dolaşımını, örgütsel problemlerle yüzleşmeyi ve yenileşmeyi olumsuz yönde etkilemektedir (Huang, Vliert ve Vegt, 2005; Özdemir ve Uğur, 2013; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Çakıcı (2008, s. 119), örgütsel sessizliği bir kısır döngü olarak görmekte, çalışanların uzun süre, sorunlar karşısında sessiz kalmalarının, güvensizlik duygusunun büyümesine neden olduğunu bu duygunun da zamanla engellenemez hale dönüşmesi ile daha fazla sessizliğe neden olduğunu ve çalışanın performans ve verimliliğini düşürdüğünü belirtmektedir.

Örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerde yaşanan örgütsel sessizliğin, aynı zamanda pek çok örgütsel sorunu da beraberinde getirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Sessizlik iklimi korundukça ve bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artarak abartılı boyutlara erişmektedir (Yüksel, 2015, s. 37). Sessizlik ortamı, örgütlerin çoğulculuk bağlamında gelişme ve değişim yeteneğini üzerinde bazı olumsuz etkilere sahiptir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011, s. 1731). Sessiz kalma davranışı, örgütteki

performans ve sinerjiyi engelleyici bir rol oynamakta (Bayram, 2010; Gül ve Özcan, 2011; Perlow ve Repenning, 2009), örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışan performansını azaltmaktadır (Alioğulları, 2012; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Şehitoğlu, 2010).

Örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Bildik, 2009, s.75-76; Oruç, 2013, s. 70; Yüksel, 2015, s. 76). Ayrıca, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizmin pozitif yönlü bir ilişkiye sahip oldukları bilinmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013, s. 61). Çünkü iş hayatında sessizlik, çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve iletişim kopukluğuna sebep olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Bunların yanı sıra, Dyne, Ang ve Bature (2003, s. 1385), sosyal ses ve sessizlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir ve örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının azaldığı da yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (Harbalıoğlu, 2014, s. 93; Tecimen, 2013, s. 94).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırma konusuyla ilgili yapılmış olan ve önem arz eden yurt içi ve yurt dışı araştırmalar ve bulguları, kronolojik bir sıra ile sunulmaktadır.

Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Arslandaş ve Pekdemir (2007) tarafından evrenini 920 çalışanın oluşturduğu 233 çalışan ile yapılan ‘Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma’ ismindeki araştırmada, Avolio, Bass ve Jung (1999) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Farh ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılarak elde edilen verilerde korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel adalet ile de ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çakıcı’nın (2008), ‘Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma’ isimli, kolayda örnekleme yoluyla yüz yüze anket uygulaması şeklinde gerçekleştirdiği araştırmaya bir üniversitenin 1.294 akademik

personelinin 327'si, 817 idari personelinin 181'i katılmıştır. Araştırma bulgularına göre, üniversite personelinin %70'i sessiz kalmayı, %30'u ise açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları olarak belirlenmiştir. Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında yönetsel ve örgütsel nedenler gelirken diğer nedenler işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak tespit edilmiştir. Sessizliğin algılanan sonuçları ise performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan ve işgöreni mutsuz kılan sonuçlar olarak sıralanmıştır.

Bildik'in (2009), 'Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi' isimli, liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçladığı, Bass ve Stogdill (1990) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzları Ölçeği, Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği ve Meyer, Barak ve Vandenberghe (1996) tarafından geliştirilen Bağlılık Odakları Formu'ndan yararlanılarak, özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer çeşitli hizmet sektörlerinde olmak üzere 1.051 çalışandan elde ettiği verilerle yaptığı araştırmada, dönüştürücü liderlikle örgütsel sessizlik arasında ters yönlü, etkileşimli liderlikle örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Bayram'ın (2010), 'Üniversitelerde örgütsel sessizlik' isimli yüksek lisans tezinde, akademisyenlerin hangi konularda sessiz kaldıklarını, sessiz kalma davranışının nedenlerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada, bir üniversitede görev yapan 315 akademisyenden 187 akademisyene ulaşılmış ve araştırmanın Mann-Whitney-U ve Kruskal-Wallis testleri ile analizler yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, örneklemdeki akademisyenlerin yaklaşık %75'inin örgütsel sessizlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sessiz kalınan konular boyutunda, çalışan performansı ve yönetici alt boyutlarının; sessiz kalma nedenleri boyutunda izolasyon korkusunun ve sessizliğin sonuçları boyutunda da performans ve sinerjiyi engellemesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Kahveci'nin (2010), 'İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler' isimli yüksek lisans tezinde, ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmen algılarına göre örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için 20 ilköğretim kurumundan toplam 4.100 kişilik evreni temsilen 444 çalışan ile yaptığı çalışmada verilerin analizi için T-testi, Mann-Whitney-U, One-Way

Anova ve Kruskal Wallis yöntemleri kullanılmıştır. Sonuçlara göre, örgütsel bağlılığın orta düzeyde yaşandığı ve örgütsel sessizliğin öğretmen boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, okullarda yüksek düzeyde örgütsel sessizlik yaşandığı, sessizlikte en yüksek faktörün ise yönetici faktörü olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010), 'Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi' isimli makalesinde, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada, 500 büyük Türk kamu kuruluşundan ilk 100'ü arasından tesadüfi olarak seçilen altı kamu kuruluşunda çalışan 353 kişiye ulaşılmış ve faktör analizi, korelasyon, regresyon, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılarak elde edilen bulgulara göre, çalışan sessizliğiyle çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında biçimleyici değişken olduğuna ilişkin hipotezler test edilmiş ve ilişki anlamlı bulunmuştur.

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk'ün (2011), 'Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma' isimli makalesinde, işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla toplam 1.500 çalışandan 202 çalışan ve idareci ile yaptıkları ve güvenilirlik testi, frekans dağılımları, ki-kare bağımsızlık testi, Spearman korelasyon analizi ile Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis testleri uyguladıkları çalışmaya göre, devam bağlılığı alt boyutu ile koruma sessizliği alt boyutu ve normatif bağlılık alt boyutu ile koruma sessizliği alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Başka bir anlatımla, çalışanlardaki devam ve normatif bağlılığının artmasının çalışanların hem koruma sessizlik boyutunu artırdığı, böylelikle de kendine işte kalmayı görev kabul eden çalışanlar ile örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamayacak olanların gönülsüz bir sessizliğe sahip olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Zehir ve Erdoğan'ın (2011), 'The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance' isimindeki, örgütsel sessizlik ile etik liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 714 çalışanla gerçekleştirdikleri çalışmadan faktör analizi, güvenilirlik testi, korelasyon ve regresyon analizleri ile elde ettikleri bulgulara göre, etik liderlik davranışı ile örgütsel sessizlik arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yanık'ın (2012), 'Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma' isimli yüksek lisans tezinde, eğitim örgütlerindeki örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için endüstri ve ticaret meslek lisesinden topladığı 148 ölçekten elde ettiği verilerle T-testi, çoklu regresyon, tek yönlü varyans analizi ve post-hoc analizleri ile yaptığı araştırmanın bulgularına göre, güvenin boyutlarından biri olan iletişim ortamının, savunmacı sessizliği anlamlı bir şekilde azalttığı görülmektedir. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin prososyal sessizliği anlamlı bir şekilde artırdığı görülmektedir.

Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları'nın (2013), 'The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey' ismindeki makalesinde, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmada, ilaç firmasında çalışan 256 kişiye ulaşılmış, Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Basım ve Şeşen tarafından geliştirilen (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmış ve Pearson korelasyon katsayıları alınmış, Mann-Whitney-U testi ve Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kahveci ve Demirtaş'ın (2013a), 'Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları' isimli makalesinde, okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemeye yönelik, 20 ilköğretim okulundan toplanan, evrenini 4.100 öğretmen ve okul yöneticisinin oluşturduğu 444 kişiden Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak elde edilen verilerle T-Testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, dil branşındaki katılımcıların diğer branşlardaki katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların ise diğer kıdemdekilere oranla daha yüksek algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Kahya'nın (2013), 'Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü' isimli yüksek lisans tezinde, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünü belirlemek amacıyla 450 çalışandan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği ile veri toplayarak yaptığı çalışmada, SPSS aracılığı ile açıklayıcı faktör analizi, Cronbach Alpha analizi, frekans analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanırken, AMOS programı aracılığıyla ise doğrulayıcı

faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Hem kamu sektöründe hem özel çalışan katılımcıların gerek dönüştürücü liderlik gerekse etkileşimci liderlik algılarının yüksek olduğu ve kamu sektöründe örgütsel sessizliğin özel sektöre oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenlerin etkilerine bakıldığında örgütsel sessizliğin geneli üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu; etkileşimci liderliği ifade eden değişkenlerin etkileri incelendiğinde de yine sessizliğin geneli üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür.

Özdemir ve Sarioğlu Uğur'un (2013), 'Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma' isimli makalesinde, çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi amacıyla kamu ve özel sektörü kapsayacak şekilde yaptıkları araştırmada, 434 çalışana anket yöntemiyle ulaşılarak elde edilen verilere açıklayıcı faktör analizi, madde-toplam ölçek korelasyonu, alt ve üst %27'lik gruplar arasındaki farklılık için t-testi, ANOVA analizi ve Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Analizlerin sonucunda Örgütsel Ses ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri geliştirilmiştir. Çalışmada, çalışanların örgütsel sessizlik algılarının statüye, pozisyona ve sektöre göre farklılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Tecimen'in (2013), 'Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma' isimli, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla konaklama işletmeleri üzerine yaptığı araştırmada, 6.508 çalışandan 427 çalışana ulaşılarak Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ve Türker (2009) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılarak elde edilen verilere faktör analizi, korelasyon, T-Testi ve One-Way Anova yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kadınların erkeklere oranlara daha fazla sessizlik davranışı sergilemekte olduğu, çalışanların yaşlarının arttıkça sessizlik davranışının azaldığı ve örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Daşcı'nın (2014), ilköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı 'İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki

ilişki' isimli çalışmada, evrenini 1.301 kişinin oluşturduğu 395 öğretmene ulaşılarak elde edilen bulgular yol (path) analizi kullanılarak test edilmiştir. Bulgulara göre, okul yöneticileri, dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarını orta düzeyde sergilemekte ve dönüştürücü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmekte, örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirmektedir. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu olduğunda, öğretmen algıları en fazla okul yöneticisinde odaklaşmaktadır. Ayrıca, okul yöneticileri dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır ve işlemci liderlik, örgütsel sessizlik üzerinde, dönüştürücü liderliğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Harbalıoğlu ve Gültekin'in (2014), 'The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study at Kilis 7 Aralık University' isimli makalesinde, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 128 üniversite çalışanından elde ettikleri verilere T-Testi ve One-way Anova uygulanarak elde edilen bulgulara göre, çalışanların çoğunun ilişkilerine zarar verme korkusuyla ve yönetsel-örgütsel nedenlerle sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Harbalıoğlu'nun (2014), 'Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma' isimli, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla konaklama işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada, evrenini Antalya'da beş yıldızlı otel çalışanlarının oluşturduğu 392 çalışana ulaşılarak elde edilen verilere, T-Testi, One-Way Anova ve korelasyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, açıkça konuştuğunda insanlar tarafından desteklenmeme, kötü muameleye maruz kalma ve işini kaybedebilme gibi kaygılar nedeni ile işgörenlerin çoğunun sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç, Keklik ve Yıldız'ın (2014), 'Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma' isimli, dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, 242 çalışandan toplanan verilerle, dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde çalışanların sessiz

kalmadıkları, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde ise sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

Acaray ve Akturan'ın (2015), 'The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence' isimli makalesinde, örgütsel sessizlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkiyi belirlemek amacıyla İstanbul'daki çok uluslu bir şirketin 900 çalışanından 462'sinden veri toplayarak yaptıkları çalışmada, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, sonucunda ise 'uysal sessizlik' ve 'savunma sessizlik' boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisinin olduğu, 'toplum yanlısı sessizlik' boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mete ve Serin'in (2015), 'Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki' isimli makalesinde okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, 600 öğretmene ulaşılarak elde edilen verilere göre, okul yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları olumlu yönde arttığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı ve sonucunda da öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının azaldığı path analiziyle belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel sinizm davranışında örgütsel vatandaşlık davranışının, babacan liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Özden'in (2015), 'Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki' isimli yüksek lisans tezinde, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, evrenini 6.305 kişinin oluşturduğu 422 yönetici hariç eğitim çalışanına ulaşılmış ve elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile okul çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler T-Testi, Anova ve Scheffe testleri aracılığıyla bulunmuştur.

Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'in (1990), 'Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors' isimli bir örgütün 988 çalışanı ile yaptıkları araştırmada, dönüşümcü lider

davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin, izleyenlerin lidere olan güvenlerini etkilemek olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Morrison ve Milliken'in (2000), 'Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world' isimli kavramsal betimleme yaptığı makalesinde, sessizliğe neden olan koşulların bağlamsal değişkenleri tanımlamaya ve iletişimi anlamlı kılarak ortak bir algı oluşturan dinamikleri açıklamaya yönelik yaptığı araştırmada, sessizliğin, hem örgütsel değişim ve gelişmenin önünde önemli bir engel olduğu hem de ciddi anlamda demoralizasyon sebebi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Milliken vd.'nin (2003), 'An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why' isimindeki, çalışanların üstleriyle iletişim kurmada sorun yaşama nedenlerinin tespitine yönelik yaptıkları araştırmada farklı sektörlerde çalışan 40 kişiye ulaşılmış ve çalışanların sessiz kalmasına yol açan en önemli etkenin 'sorun çıkaran biri olarak algılanma korkusu' olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ilişkilerin bozulması, işini kaybetme ya da terfi alamama korkusu da çalışanların sessizlik yaşamalarına neden olan etkenler arasında gösterilmektedir.

Premeaux ve Bedeian'ın (2003), 'Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace' isimli makalesinde, öz-izleme yapan bireylerin sessizlik davranışlarını araştırmak amacıyla 118 telekomünikasyon şirketi çalışanına ulaşılmış ve elde edilen bulgulara göre, düşük öz-izlemeye sahip bireylerin özsayıgıların, içsel kontrol odağının, üst yönetimin açıklığının ve amirlerine olan güvenin arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Huang, Vliert ve Vegt'in (2005), 'Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally' isimli çalışmada, kültür değerlerinden güç mesafesi ve kolektif sessizlik davranışı ilişkisini araştırmak amacıyla toplamda 24 ülkeden 421 örgütte çalışan 136.018 kişiye ulaşılmış, verilerin Cronbach Alpha'sı alınıp One-Way Anova testi uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, düşük güç mesafesi kültürünün hakim olduğu kültüre sahip olan ülkelerde, katılımcı iklim sayesinde örgütsel sessizlik davranışı daha az görülmektedir.

Wat ve Shaffer'in (2005), 'Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment' isimli, örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesine neden olan etkenleri ve bu davranışta yöneticinin rolünü tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, 183 banka

alışanından veri toplanmış ve bu verilere göre yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde doğrudan etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Henriksen ve Dayton'un (2006), 'Organizational silence and hidden threats to patient safety' isimli kavramsal betimleme çalışmasında, sağlık örgütlerinde örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri belirlemeye yönelik yaptığı araştırmadan elde edilen bulgularla; bireysel, sosyal ve örgütsel faktörlerin örgütsel sessizlik davranışının gösterilmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Krishnan ve Arora'nın (2008) 'Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior' isimli çalışmasında liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, dönüşümcü liderlik ve liderlerin izleyenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla, Hindistan'daki 15 örgütten ast-st ilişkisindeki 93 kişi örnekleme alınmış, ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyonları hesaplanmış ve elde edilen bulgulara göre, toplum öz bilinci ile liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde, liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde, dönüşümcü liderlik, sosyal beceriler ve soğukkanlılık ile liderlerin izleyenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Meierhans, Rietmann ve Jonas'ın (2008), 'Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior' isimli, adil ve destekleyici liderlik davranışının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, 260 banka çalışanına online anket uygulanarak ulaşılmış, verilere doğrulamayı faktör analizi ve yapısal eşitlik analizi yapılmış ve elde edilen bulgulara göre, bağlılığın adil ve destekleyici liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı etken olduğu saptanmıştır.

Tangirala ve Ramanujam'ın (2008), 'Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate' isimli çalışmasında, adalet iklimi ile iřėren sessizliğinin karşılıklı etkilerine bakmak amacıyla, 30 çalışma grubundaki 606 hemşireye anket uygulanmış ve verilere öncelikle korelasyon yapılmış daha sonra Hiyerarşik Lineer Modelleme (HLM) analizi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, prosedürel adalet ikliminin, bireysel düzeydeki iřėren sessizliğinin öncüllerini azalttığı tespit edilmiştir.

Gambarotto ve Cammozzo'nun (2010), 'Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice' isimli, kamu kurumlarında yaşanan örgütsel sessizliğin rolünü belirlemeye yönelik yaptığı ve çevrimiçi anket uygulayarak 161 kişiden veri topladığı araştırma sonucuna göre, meslektaşlar arasında bilginin paylaşılması ve üst yönetim korkusu nedeniyle yaşanan sessizliğin, örgütsel gelişimi engelleyen önemli bir yönetsel sorun olduğu görülmektedir.

Gao, Janssen, ve Shi'nin (2011), 'Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors' isimli, çalışanların lidere olan güveni ile örgütlerdeki ses/sessizlik davranışı ilişkisini araştırdığı çalışmada, Çin'de telekomünikasyon şirketinde çalışan 314 kişiye ulaşılmış, verilere doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, korelasyonları alınmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, güçlendirici liderliğin yüksek olduğu durumlarda lidere güven ve örgütsel ses ilişkisinin pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Panahi, Veisheh, Divkhar ve Kamari'nin (2012), 'An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment' isimli, örgütsel sessizliği nedenleri ve örgütsel bağlılık ile ilişkisinin tespiti amacıyla Azerbaycan'da 260 üniversite çalışanı ile elde ettiği verilere uygulanan regresyon analizi ve Durbin-Watson testi bulgularına göre, sessizlik iklimi boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ciddi düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetimin tutumu ve yönetici davranışları ile çalışanların sessizlik davranışı arasında pozitif korelasyon ve iletişim fırsatları ve örgütsel sessizlik arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Crockett'in (2013), 'Teacher Silence In South Carolina Public Schools' isimli doktora tezinde, resmi okullarda örgütsel sessizliğin tespiti amacıyla 595 resmi okul öğretmeninden veri toplayarak betimleyici istatistikler ve regresyon analizi yaptığı çalışmada, öğretmenlerin %67'sinin sessizlik davranışı sergilediği belirlenmiş ve nedenleri olarak da yönetime güvensizlik, mesajın içeriği ve yönetici ile ilişkiler olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin %52,3'ünün konuştuklarında da bir şey değişeceğini düşünmedikleri için sessizliği tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Umar ve Hassan'ın (2013), 'Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria' isimli Nijerya'daki eğitim kurumlarında çalışanlardaki sessizlik davranışının nedenlerini ve sonuçlarını araştırdıkları çalışmada, tabakalı örnekleme yoluyla çeşitli eyaletlerden seçilen 26 yönetici adayı ile

görüşmeler yapılmış ve elde edilen bulgulara göre sessizliğin temel nedenlerinin, üstlere olan saygı ve sadakata dair kültürel değerlerin olduğu, bunun yanı sıra negatif, isyankar veya düşman olarak etiketlenme ve yüksellememe korkusunun da sessizlik davranışını tetiklediği belirlenmiştir.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan ilgili araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların eğitim örgütlerinin yanısıra çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yapıldığı görülmektedir. Çalışmalara genel olarak bakıldığında eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalar oldukça azdır. Çalışmalarda genel olarak anket tekniği kullanılırken bazı çalışmalarda nitel yöntemlere başvurulmuştur. Çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel davranışları arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya koyulmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik gibi örgütsel davranışların da kendi içinde birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Ankara ili Yenimahalle sınırları içindeki ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma deseni, ilişkisel tarama modeli olarak belirlenmiştir. Karasar'a (2008, s. 81) göre, ilişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranış düzeylerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, regresyon modelindeki değişkenler arasındaki yordayıcı yapısal ilişki ile faktör analizindeki gizil faktör yapılarını kapsamlı şekilde birleştiren bütüncül bir analizdir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011). Araştırma modelinde, biri bağımsız ikisi bağımlı olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni, kurulan yapısal modelde, aracı (mediator) değişken olarak yer almaktadır. Yol analizlerinin en önemli avantajlarından birisi de yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasında aracı değişkenin tanımlanabilmesidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s. 340).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ili merkez ilçesi olan Yenimahalle ilçesi sınırları içerisinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrene ilişkin, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Bölümü'nden (2015) elde edilen bilgiler Tablo 1'de verilmektedir:

Tablo 1

Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım

Yenimahalle İlçesi Sosyo- Ekonomik Düzeyi	Resmi İlkokul Sayısı	Öğretmen Sayısı		
		Erkek	Kadın	Toplam
Üst	21	206	529	432
Orta	25	215	588	485
Alt	8	47	171	133
Toplam	54	468	1288	1756

Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme (multi-stage sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsili edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2011, s. 85). Araştırmanın evrenini oluşturan Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki üç sosyo-ekonomik düzeyde bulunan okullar belirlenmiş ve tabakalandırmada bu düzeyler esas alınmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan farklı sosyo-ekonomik düzeylerde bulunan ilkokulların toplam sayısı ve genel toplam içindeki oranı hesaplanmıştır. Daha sonra her düzeyden kaç okulun örnekleme dahil edileceği, sosyo-ekonomik düzeylerdeki ilkokul sayısının, toplam ilkokul sayısı oranına göre hesaplanmıştır. Sosyo-ekonomik düzeyler, Türkiye İstatistik Kurumu'ndan (TÜİK) (2016) elde edilmiştir. Tablo 2'de örnekleme alınan ilkokul sayı ve oranları verilmektedir.

Tablo 2

Örnekleme Alınan İlkokul Sayısı ve Oranları

Yenimahalle İlçesi Sosyo-Ekonomik Düzeyi	Sosyo-Ekonomik Düzeydeki Toplam Resmi İlkokul Sayısı	Oran	Örnekleme Alınan İlkokul Sayısı
Üst	21	39	12
Orta	25	46	14
Alt	8	15	4
Toplam	54	100	30

Örnekleme belirleme sürecinin ikinci aşamasında basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemedir (Büyüköztürk vd., 2011, s. 84). Oranlama yoluyla her bir sosyo-ekonomik düzeyden kaç okulun örnekleme dahil edileceği belirlendikten sonra, bunların hangi okullar olacağına, basit seçkisiz örnekleme yoluyla karar verilmiştir. Tablo 3'te örnekleme alınan ilkokul ve sayılarına yer verilmektedir:

Tablo 3

Örnekleme Alınan İlkokullar

Yenimahalle İlçesi Sosyo-Ekonomik Düzeyi	Örnekleme Alınan İlkokullar	Sosyo-Ekonomik Düzeydeki Toplam Resmi İlkokul Sayısı	Örnekleme Alınan İlkokul Sayısı
Üst	Afşin Bey İlkokulu, Barbaros İlkokulu, Emin Sağlamer İlkokulu, Emniyetçiler İlkokulu, Ergazi İlkokulu, Gazi Osman Paşa İlkokulu, İsmail Erez İlkokulu, Sofuoğlu İlkokulu, Şehit Mahmut Özdemir İlkokulu, Türkan Azmi Köksoy İlkokulu, Yunus Emre İlkokulu, Ziya Gökalp İlkokulu	21	12
Orta	Abdi İpekçi İlkokulu, Atakent İlkokulu, Ayşe Tokur İlkokulu, Batıkent Orhan Eren İlkokulu, Celayir İlkokulu, Dede Korkut İlkokulu, Hazar İlkokulu, İstiklal İlkokulu, Kayalar İlkokulu, Mürüvet Bekir Elmağaçlı İlkokulu, Orhan Cemal Fersoy İlkokulu, Oğuzlar İlkokulu, Orhangazi İlkokulu, Zehra Önder İlkokulu	25	14
Alt	Çalışanlar İlkokulu, Faruk Verimer İlkokulu, Mehmet Akif Ersoy İlkokulu, Şehit Aytaç Usta İlkokulu	8	4
Toplam		54	30

Bir sonraki adımda, evrenden örnekleme alınacak öğretmen sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Baş, 2010, s. 39; Büyüköztürk vd., 2011, s. 94):

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Formülde yer alan simgelerin anlamları şöyledir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d: Duyarlılık (Örneklem hatası)

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa $p=q=0.5$ alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, $d=0.05$ örnekleme hatası ile teorik t değeri 1.96 ya denk gelmektedir (Baş, 2010, s. 40; Büyüköztürk vd., 2011, s. 95). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda:

$$n = \frac{1756 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (1756 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{1686,46}{4,39 + 0,9604} \cong 315$$

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik gerekli işlemlerin yapılması sonucunda örneklemin minimum 315 kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Ancak, uygulama sırasında karşılaşılabacak güçlüklerden en az şekilde etkilenmek ve örneklemin geçerliğini artırmak amacıyla 350 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Tablo 4'te araştırma için belirlenen örnekleme ait bilgilere yer verilmektedir:

Tablo 4

Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım

Yenimahalle İlçesi Sosyo- Ekonomik Düzeyi	Resmi İlkokul Sayısı	Örneklem Alınan Okullardaki Öğretmen Sayısı			Ulaşılmaması Hedeflenen Öğretmen Sayısı
		Erkek	Kadın	Toplam	
Üst	12	115	317	432	140
Orta	14	114	371	485	165
Alt	4	30	103	133	45
Toplam	30	259	791	1050	350

Örneklem için belirlenen 30 okuldaki 1050 öğretmenden 350'sine ulaşılabilmektedir. Ancak verilerin analizi kısmında açıklanacağı üzere 15 anket, analiz öncesi veri tarama aşamasında 5 anket ise analiz sırasında uç değerler olmaları nedeni ile çıkartılmış, geriye kalan 330 anket ile asıl uygulamanın analizleri yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, görev yapılan okuldaki ve toplam hizmet süresi değişkenlerine göre dağılımları ise Tablo 5'te verilmektedir:

Tablo 5

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine İlişkin Dağılım

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	284	86,1
	Erkek	46	13,9
	Toplam	330	100
Yaş	21-30	54	16,4
	31-40	132	40
	41 ve üzeri	144	43,6
	Toplam	330	100
Medeni Durum	Bekar	39	11,8
	Evli	280	84,8
	Boşanmış	11	3,3
	Toplam	330	100
Branş	Sınıf	274	83
	Okul öncesi	25	7,6
	İngilizce	22	6,7
	Rehberlik	5	1,5
	Özel Eğitim	4	1,2
	Toplam	330	100
Okuldaki Hizmet Süresi (yıl)	1-10 yıl	289	87,6
	11 yıl ve üzeri	41	12,4
	Toplam	330	100
Toplam Hizmet Süresi (yıl)	1-10 yıl	90	27,3
	11-20 yıl	158	47,9
	21 yıl ve üzeri	82	24,8
	Toplam	330	100

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, büyük çoğunluğunun kadın olduğu, yaşlarının 22 ile 64 arasında değiştiği, yaş ortalamalarının 39 olduğu ve büyük çoğunluğunun 30 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, örnekleme alınan

öğretmenlerin büyük çoğunluğunun evli ve sınıf öğretmeni olduğu, okul hizmet sürelerinin 1 ile 25 yıl arasında değiştiği, ortalama okul hizmet süresinin 5 yıl olduğu ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 1-10 yıl arasında okul hizmet süresine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine bakıldığında ise 1 ile 41 yıl arasında değiştiği, ortalama kıdemin 16 yıl olduğu ve öğretmenlerin yaklaşık yarısının 11-20 yıl arasında kıdeme sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (5x Kısa) (Ek 1); Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (Ek 2) ve Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Ek 3) kullanılmıştır. Araştırma için belirlenen ölçme araçlarının kullanılabilmesi ve uygulanması için gerekli izinler (Ek 4) alınmıştır. Bu ölçeklerde bulunan madde sayıları sırasıyla; 36, 19 ve 30 olarak belirlenmiş ve katılımcılara sunulan ölçek formu oluşturulmuştur. Bu ölçeklere ek olarak, araştırma formunda, cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, görev yapılan okuldaki hizmet süresi ve toplam hizmet süresine yönelik katılımcıların kişisel bilgilerini içeren bir bölüm yer almaktadır. Ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Bu araştırmada kullanılacak olan ilişkisel tarama modelinin önemli bir sayılıtısının sağlanması amacıyla, yol analizine başlamadan önce, modele alınması planlanan ölçme araçları, doğrulayıcı faktör analiziyle ayrı ayrı test edilmiştir. Bu işlem, yol modelinin geçerliliği ve güvenilirliğine katkı sağlamaktadır (Çokluk vd., 2012, s. 339).

Doğrulayıcı faktör analizi, önceden tanımlanan ve sınırlandırılan bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Bu analiz kuramsal bilginin sınanması veya doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s. 275). Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak, p değerinin 0.01 düzeyinde anlamlılığı incelenmektedir. Değerlendirmelerde, 350 birimlik örneklem için esas alınan 0.30 faktör yükü esas alınmaktadır (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998, s. 112). Daha sonra doğrulayıcı uyum indekslerine yer verilmektedir (Çokluk vd., 2010, s. 307). Doğrulayıcı faktör analizinde esas alınan uyum indeksleri şunlardır: Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/sd) uyum indeksinin 5'in altında olması orta düzeyde, 3'ün altında olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir (Çokluk vd., 2010, s. 307; Klein, 2011, s. 204),

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum indeksinin 0.05'ten küçük olması modelin mükemmel uyumlu olduğunu, 0.08'den küçük olması iyi uyumlu olduğunu, 0.10'dan küçük olması uyum düzeyinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidel, 2007), NNFI (Non-normed Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) uyum indekslerinin 0.95'ten büyük olması mükemmel uyumu, 0.90'dan büyük olması ise iyi uyumu göstermektedir (Sümer, 2000), GFI (Goodness of Fit Index) ve AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) uyum indekslerinin 0.95'ten büyük olması mükemmel uyumu, 0.90'dan büyük olması ise iyi uyumu göstermektedir ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residuals) uyum indeksinin 0.05'in altında olması da mükemmel uyumun, 0.08'in altında olması iyi uyumun ve 0.10'un altında olması kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 34; Çokluk vd., 2010). Yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum indeksleri ve değerlendirme ölçütlerine ilişkin detaylı bilgi verilerin toplanması ve analizi bölümünde verilmiştir.

Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizi ile araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değerleri incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi uygulamalarında gizil değişkenlerin başka bir gizil değişkenin alt boyutu olarak kurgulandığı ölçüm modellerinde ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılır (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 238). Bu nedenle bu çalışmada, hem birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi hem de ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (ÇFLÖ)

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (Multifactor Leadership Questionnaire), okul müdürlerinin liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada örnekleme alınan ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (MLQ) (5x Kısa) kullanılmıştır. Ölçeğin hem İngilizce hem de Türkçe kullanım izni www.mindgarden.com adresinden alınmıştır (Ek 5 ve 6). Likert tipindeki bu ölçekte toplam 3 boyut ve 45 madde bulunmaktadır. Ölçek; dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve liderlik sonuçları boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları Tablo 6'da gösterilmektedir:

Tablo 6

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (ÇFLÖ) Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
1. Dönüşümcü Liderlik	
1.1.İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	4
1.2.İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	4
1.3.Telkinle Güdüleme	4
1.4.Entelektüel Uyarım	4
1.5.Bireysel Destek	4
2. İşlemci Liderlik	
2.1.Koşullu Ödül	4
2.2.İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4
2.3.İstisnalarla Yönetim (Pasif)	4
2.4.Laissez-faire	4
3. Liderlik Sonuçları	
3.1.Ekstra Çaba	3
3.2.Etkililik	4
3.3.Doyum	2
Toplam	45

Ölçme aracının Liderlik Sonuçları boyutundaki Ekstra Çaba, Etkililik ve Doyum ile ilgili maddeler araştırma amacına uygun olmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmaya, ÇFLÖ'deki 36 madde ile devam edilmiştir. Likert tipindeki bu ölçme maddeleri, (1) Hiçbir zaman, (2) Arada bir, (3) Bazen, (4) Oldukça Sık, (5) Her zaman olarak SPSS 21.0 ve LISREL 8.80 programlarında kullanılmak üzere kodlanmıştır.

ÇFLÖ'nin Geçerlik Güvenirliği

Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan çalışmada, ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (davranış) için 0,87, idealleştirilmiş etki (atfedilen) için 0,86, telkinle güdüleme için 0,91, entelektüel uyarım için 0,91, bireysel destek için 0,90 bulunmuştur. İşlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül için 0,87, istisnalarla yönetim (aktif) için 0,74, istisnalarla yönetim (pasif) için 0,82, laissez-faire için 0,83 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada, ÇFLÖ'nin güvenirliliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenirlilik katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenirlilik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının

güvenirligi için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Dokuz alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; idealleştirilmiş etki (davranış) 0,80, idealleştirilmiş etki (atfedilen) 0,87, telkinle güdüleme 0,88, entelektüel uyarım 0,90, bireysel destek 0,88, koşullu ödül 0,86, istisnalarla yönetim (aktif) 0,58, istisnalarla yönetim (pasif) 0,60, laissez-faire 0,72 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,31 ile 0,83 arasında değişmektedir. Madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 171).

Bu araştırmada, ÇFLÖ'nün yapı geçerliğini test etmek amacıyla ilk olarak, 330 örneklem birimiyle, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (first-order confirmatory factor analysis) yapılmıştır. Veri setinde eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp (missing) değerler incelenmiş ve eksik veri olmadığı tespit edilmiştir. Muthen ve Muthen'e (2002, s. 607) göre, normal dağılımın olduğu, eksik verinin bulunmadığı ve regresyon katsayılarının incelendiği doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları için 150 kişilik örneklem grubu yeterlidir. Normal dağılıma sahip olmayan değişkenlerle DFA modeli için örneklem büyüklüğünün 300 veya daha büyük olması gerektiği önerilmiştir (Muthen ve Muthen, 2002). DFA için 330 kişilik örneklem grubunun araştırma için yeterli olduğu görülmektedir. Ayrıca YEM'de 200 ve üzeri bir değer kritik N (Critical N-CN) istatistiği açısından yeterli model uygunluğu göstergesi olarak kabul edilmektedir (Bollen, 1989). Kritik N, model uygunluğunun ötesinde örneklem sayısının yeterliliğini değerlendirmekte kullanılmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1996). Bu nedenle, DFA sonucunda LISREL programının önerdiği, araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri verilmektedir.

Veri setinin, Kolmogorov-Smirnov ve Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Daha sonra LISREL 8.80 programında, verileri normalleştirme yoluna gidilmiştir. Ancak yine de verilerde normal bir dağılım elde edilememiştir ($p < 0,05$). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007, s. 199). Bu yüzden veri setinde Robust Maksimum Likelihood Metodu uygulamaya karar verilmiştir (Kline, 2011, s. 176). Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. Tablo 7'de ÇFLÖ'nün birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir:

Tablo 7

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör/Madde</i>	<i>t-değeri</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>R²</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)			
L6	7,95	0,47	0,22
L14	15,70	0,75	0,56
L23	17,38	0,78	0,61
L34	16,45	0,79	0,62
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)			
L10	23,40	0,85	0,72
L18	20,78	0,80	0,65
L21	21,60	0,88	0,78
L25	11,92	0,67	0,45
Telkinle Güdüleme			
L9	15,82	0,76	0,57
L13	14,45	0,69	0,48
L26	20,45	0,84	0,71
L36	21,29	0,89	0,80
Entelektüel Uyarım			
L2	15,46	0,75	0,57
L8	21,62	0,83	0,70
L30	25,66	0,89	0,79
L32	22,44	0,87	0,76
Bireysel Destek			
L15	23,84	0,87	0,76
L19	15,96	0,73	0,54
L29	16,39	0,73	0,53
L31	24,95	0,87	0,77
<i>İşlemci Liderlik</i>			
Koşullu Ödül			
L1	14,40	0,73	0,54
L11	15,55	0,74	0,54
L16	21,59	0,86	0,74
L35	15,48	0,78	0,61
İstisnalarla Yönetim (Aktif)			
L4	8,34	0,55	0,30
L22	8,81	0,55	0,31
L24	5,45	0,38	0,14
L27	8,49	0,54	0,29
İstisnalarla Yönetim (Pasif)			
L3	9,28	0,51	0,26
L12	14,45	0,81	0,66
L17	3,01	0,37	0,14
L20	11,18	0,62	0,39
Laissez-faire			
L5	13,88	0,69	0,47
L7	14,82	0,71	0,50
L28	9,79	0,56	0,31
L33	10,11	0,56	0,32

Tablo 7’de görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t > 1,96$, $p < 0,01$). Çokluk vd.’ne (2012, s. 304) göre, parametre tahminleri, eğer t değerleri 2,56’yı aşarsa 0,01 düzeyinde manidardır. Jöreskog ve Sörbom’a

(1993, s. 107) göre ise, 0,05 hata payı ile 1,96'dan küçük olan t değeri anlamsız kabul edilir. Ayrıca, standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r > 0,30$, $p < 0,01$). Testin geçerliği için hesaplanan korelasyon katsayısı, istatistiksel anlamlılık bakımından yorumlanır. Geçerlik katsayısı için hesaplanan 0,30 ve daha yüksek korelasyonlar testin geçerli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 169). ÇFLÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir ($r > 0,30$).

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri 148,10 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 330 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 8'de tüm ölçeğe yapılan birinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir:

Tablo 8

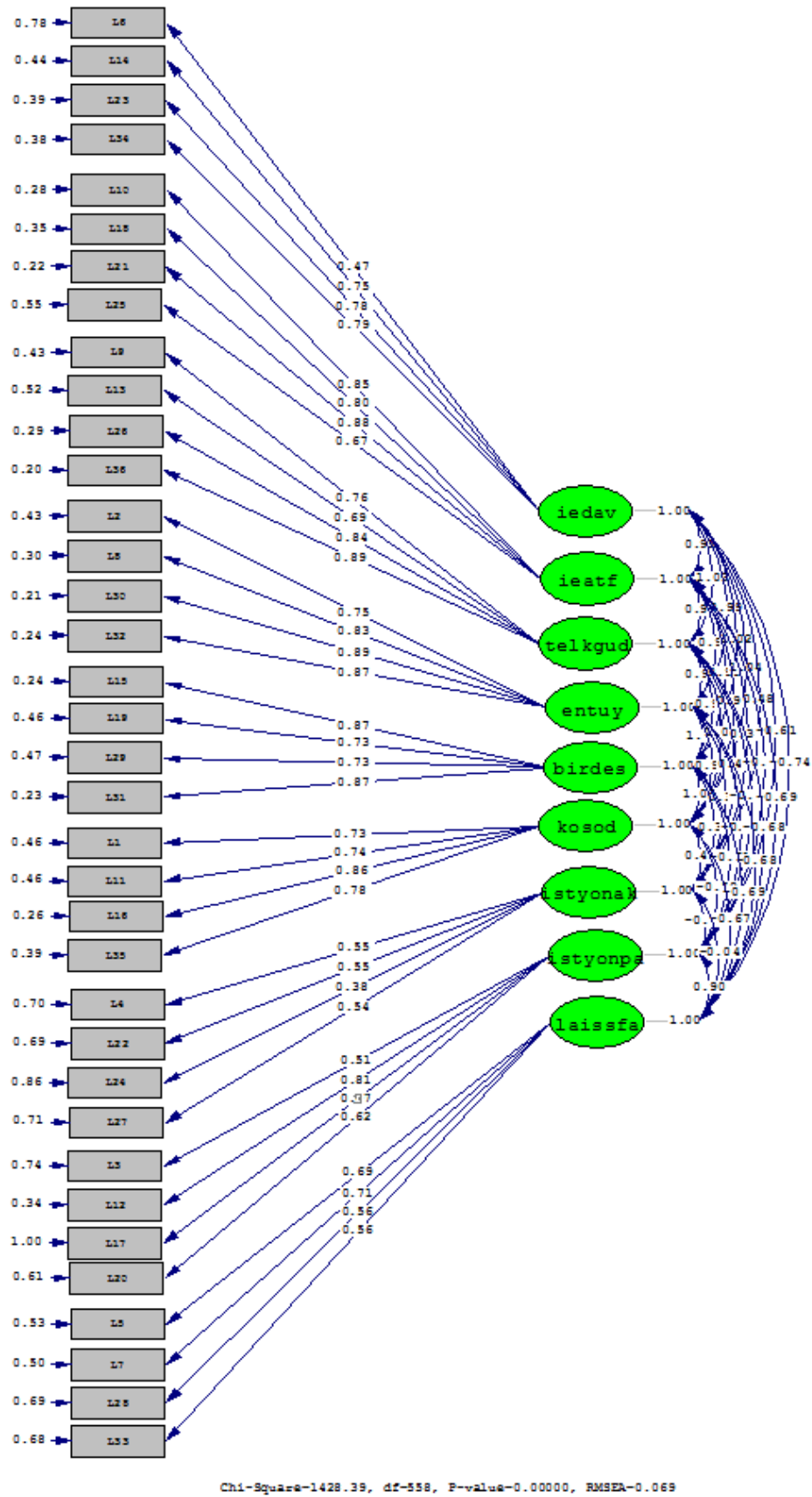
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Model	X^2	$(X^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI	GFI	AGFI
ÇFLÖ: Birinci Düzey	1428,39	2,56	0,069	0,09	0,98	0,98	0,77	0,72

*sd=558, $p < 0,01$

Tablo 8'de elde edilen bulgular incelendiğinde, ÇFLÖ'nün 36 maddeden oluşan 9 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Şekil 1'de Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin DFA sonuçlarına ait birinci düzey yol diyagramı verilmektedir:



Şekil 1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı

Daha sonra ikinci düzey (second order/higher order) faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Veri setinin normallik varsayımını karşılamadığı durumlarda, kovaryans matrisinin 'positive definite' olmasına ihtiyaç duymayan Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler (Robust Unweighted Least Squares-ULS) yöntemi tavsiye edilmektedir (Kline, 2011, s. 176; Şimşek, 2007, s. 67). Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. ÇFLÖ'nin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 9'da verilmektedir:



Tablo 9

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör/Madde</i>	<i>t-değeri</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>R²</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)			
L6		0,45	0,21
L14	8,15	0,73	0,54
L23	7,57	0,80	0,64
L34	7,13	0,78	0,61
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)			
L10		0,85	0,72
L18	21,63	0,80	0,65
L21	25,01	0,88	0,77
L25	11,95	0,69	0,47
Telkinle Güdüleme			
L9		0,76	0,58
L13	11,68	0,68	0,47
L26	15,11	0,85	0,72
L36	16,56	0,89	0,79
Entelektüel Uyarım			
L2		0,76	0,58
L8	16,45	0,83	0,70
L30	16,56	0,89	0,78
L32	15,81	0,87	0,76
Bireysel Destek			
L15		0,88	0,78
L19	16,86	0,73	0,54
L29	17,60	0,72	0,51
L31	28,99	0,87	
<i>İşlemci Liderlik</i>			
Koşullu Ödül			
L1		0,74	0,55
L11	14,96	0,73	0,53
L16	16,06	0,86	0,75
L35	16,56	0,77	0,60
İstisnalarla Yönetim (Aktif)			
L4		0,33	0,11
L22	3,91	0,88	0,77
L24	2,45	0,38	0,14
L27	4,14	0,32	
İstisnalarla Yönetim (Pasif)			
L3		0,48	0,23
L12	7,69	0,84	0,70
L17	2,23	0,32	0,10
L20	7,73	0,61	0,37
Laissez-faire			
L5		0,69	0,48
L7	10,60	0,71	0,51
L28	10,27	0,57	0,32
L33	8,63	0,54	0,30

Tablo 9’da görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t > 1,96$, $p < 0,01$). Boyutların her birinin ilk maddesi, parametre değerleri 1’e sabitlenmiş olan gözlenen değişkenlerdir. Ayrıca standartlaştırılmış yükler

incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r > 0,30$, $p < 0,01$). ÇFLÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir ($r > 0,30$, $p < 0,01$).

İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutuna ilişkin değişkenliği en çok L23: 'Okul yöneticimiz, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.' (%64), en az L6: 'Okul yöneticimiz, önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.' (%21) maddeleri açıklamaktadır. *İdealleştirilmiş etki (atfedilen)* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok L21: 'Okul yöneticimiz, saygımızı kazanacak şekilde hareket eder.' (%77), en az L25: 'Okul yöneticimiz, güç ve güven duygusu sergiler.' (%47) maddeleri açıklamaktadır. *Telkinle güdüleme* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok L36: 'Okul yöneticimiz, amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.' (%79), en az L13: 'Okul yöneticimiz, başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.' (%47) maddeleri açıklamaktadır. *Entelektüel uyarım* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok L30: 'Okul yöneticimiz, sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.' (%78), en az L2: 'Okul yöneticimiz, önemli kararların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.' (%58) maddeleri açıklamaktadır. ÇFLÖ'nin telif haklarından dolayı, açıklanan varyansa ilişkin 4 boyutta 5 örnek madde verilmiştir. Diğer boyutlara ilişkin bulgular Tablo 9'da ayrıntılı olarak verilmektedir.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri, ikinci düzey DFA sonucu 131,39 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 330 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 10'da tüm ölçeğe yapılan ikinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir:

Tablo 10

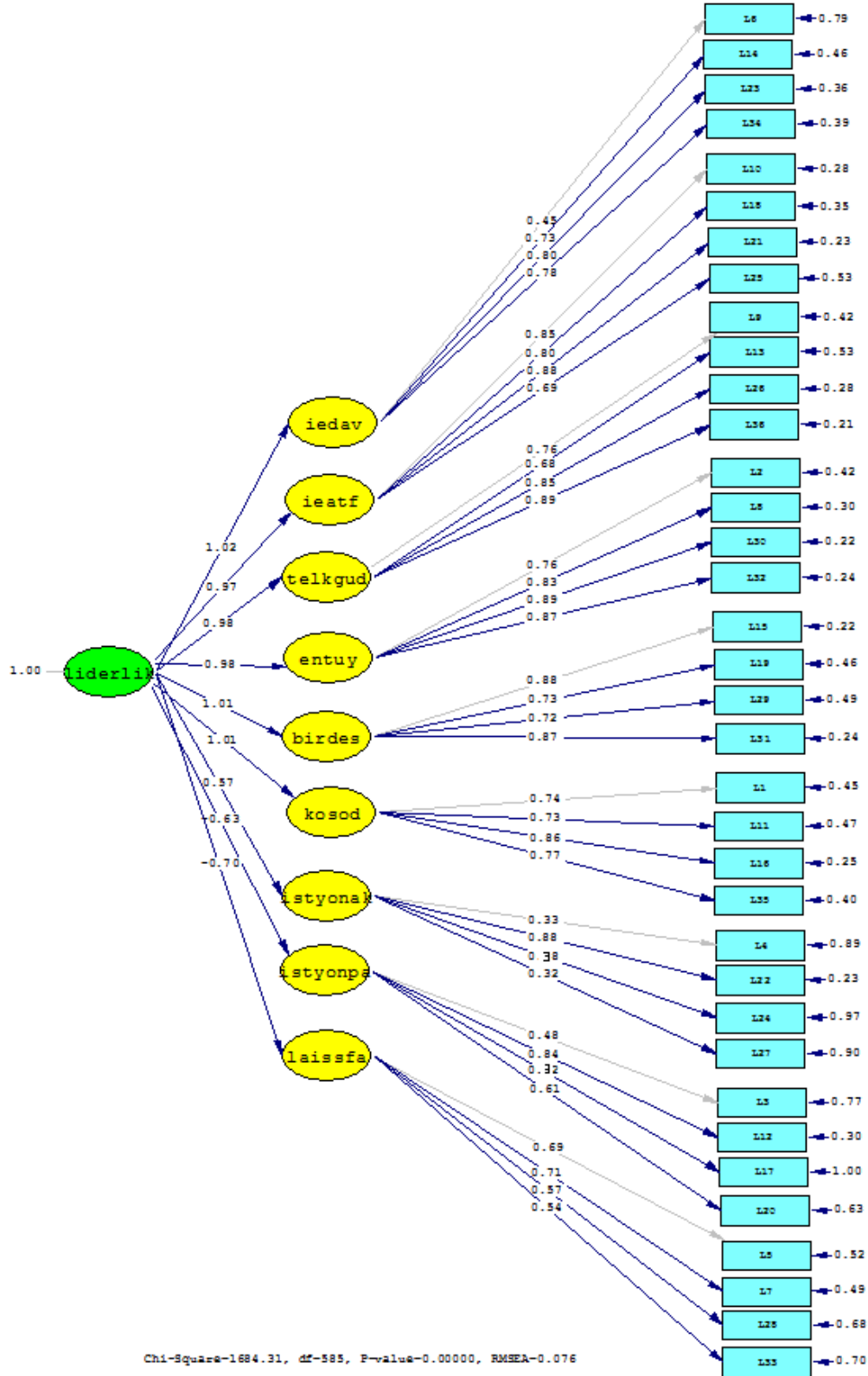
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Model	X^2	$(X^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI	GFI	AGFI
ÇFLÖ: İkinci Düzey	1684,31	2,88	0,076	0,08	0,97	0,97	0,74	0,70

*sd=585, $p < 0,01$

Tablo 10'da elde edilen bulgular incelendiğinde, ÇFLÖ'nin 36 maddeden oluşan 9 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Şekil 2’de Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin DFA sonuçlarına dair ikinci düzey yol diyagramı verilmektedir:



Şekil 2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ)

Araştırmada örnekleme alınan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütteki vatandaşlık davranışlarını ölçmek amacıyla Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği gerekli izinler alınarak (Ek 7) kullanılmıştır. Ölçek iki farklı çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. 6'lı likert tipindeki bu ölçme aracındaki maddeler, (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Ara Sıra, (4) Sık Sık, (5) Çoğunlukla ve (6) Her Zaman olarak SPSS 21.0 ve LISREL 8.80 programlarında kullanılmak üzere kodlanmıştır. Ölçek 5 temel boyuttan oluşmaktadır ve ölçekte toplamda 19 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları Tablo 11'te gösterilmektedir:

Tablo 11

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin (ÖVDÖ) Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
1. Diğergamlık	5
2. Vicdanlılık	3
3. Nezaket	3
4. Centilmenlik	4
5. Sivil Erdem	4
Toplam	19

ÖVDÖ'nin Geçerlik Güvenirliği

Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi için yazarlardan biri ve uzman bir ekip destek vermiştir. Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında, Türkiye'nin en iyi 500 şirketinden 15'i seçilmiş ve ölçek gönderilmiş, sonucunda 214 kişilik örneklem grubuna ulaşılmıştır. İkinci aşamada ise çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan 436 kişiye ulaşılmıştır.

Basım ve Şeşen'in (2006) yaptığı çalışmada, birinci örnekleme ait veriler yapı geçerliği için analiz edildiğinde, test sonucu 0,83 olarak bulunmuştur ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonunda daha önce planlandığı gibi beş boyut belirlemiştir. İkinci örneklem grubuna uygulanan ölçekler ise güvenirlik testine tabi tutulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, birinci örneklemin bulgularıyla benzer nitelikte olmuştur. Birinci çalışma sonunda ölçeğin açıkladığı toplam varyans %63,7 iken ikinci çalışma sonunda %65 olarak bulunmuştur. Ayrıca, korelasyon değerleri incelendiğinde boyutların tümünde, korelasyonların yüksek ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının, birinci örneklem için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri 0,75 ile 0,86 arasında değişmektedir.

Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,89 olarak bulunmuştur. İkinci örneklem için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri ise 0,77 ile 0,87 arasında değişirken, ölçeğin toplam güvenilirliği 0,94 olarak bulunmuştur. Değerler incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek üzere hazırlanan bu ölçeğin güvenilirlik değerlerinin yüksek ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

Bu araştırmada, ÖVD'nin güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Beş alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; diğergamlık 0,79, vicdanlılık 0,63, nezaket 0,78, centilmenlik 0,70, ve sivil erdem 0,82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,31 ile 0,79 arasında değişmektedir. Madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 171).

Bu araştırmada, ÖVD'nin yapı geçerliğinin test edilmesi amacıyla ilk olarak, 330 kişilik örneklem biriminden elde edilen verilerle, doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) yapılmıştır. Veri setinde eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp (missing) değerler incelenmiş ve eksik veri olmadığı tespit edilmiştir. Muthen ve Muthen'e (2002, s. 607) göre, eksik verinin bulunmadığı ve regresyon katsayılarının incelendiği doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları için 150 kişilik örneklem grubu yeterlidir. Normal dağılıma sahip olmayan değişkenlerle DFA modeli için örneklem büyüklüğünün 300 veya daha büyük olması gerektiği önerilmiştir (Muthen ve Muthen, 2002). DFA için belirlenen 330 kişilik örneklem grubunun araştırma için yeterli olduğu görülmektedir. Ayrıca YEM'de 200 ve üzeri bir değer kritik N (Critical N-CN) istatistiği açısından yeterli model uygunluğu göstergesi olarak kabul edilmektedir (Bollen, 1989). Kritik N, model uygunluğunun ötesinde örneklem sayısının yeterliliğini değerlendirmekte kullanılmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1996). Bu nedenle, DFA sonucunda LISREL programının önerdiği, araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri verilmektedir. Veri setinin, Kolmogorov-Smirnov ve Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Daha sonra LISREL 8.80 programında, verileri normalleştirme yoluna gidilmiştir. Ancak yine de verilerde normal bir dağılım elde edilememiştir ($p < 0,05$). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007, s. 199). Bu yüzden veri

setinde Robust Maksimum Likelihood Metodu (Kline, 2011, s. 176) uygulamaya karar verilmiştir. Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. Tablo 12’de ÖVD’nin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir:

Tablo 12

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör/Madde</i>	<i>t-değeri</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>R²</i>
Diğergamlık			
V1	9,00	0,44	0,19
V4	23,89	0,78	0,61
V6	18,50	0,76	0,58
V8	36,64	0,86	0,74
V12	28,83	0,79	0,62
Vicdanlılık			
V9	19,14	0,72	0,52
V11	25,93	0,82	0,67
V18	10,72	0,50	0,25
Nezaket			
V5	22,29	0,76	0,58
V14	35,08	0,88	0,77
V16	28,44	0,84	0,70
Centilmenlik			
V3	15,78	0,63	0,40
V15	23,65	0,78	0,60
V17	18,02	0,74	0,55
V19	10,58	0,53	0,28
Sivil Erdem			
V2	20,71	0,74	0,55
V7	26,50	0,78	0,61
V10	23,18	0,75	0,56
V13	37,20	0,84	0,71

Tablo 12’de görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t > 1,96$, $p < 0,01$). Çokluk vd. (2012, s. 304) göre, parametre tahminleri, eğer t değerleri 2,56’yı aşarsa 0,01 düzeyinde manidardır. Jöreskog ve Sörbom’a (1993, s. 107) göre ise, 0,05 hata payı ile 1,96’dan küçük olan t değeri anlamsız kabul edilir. Ayrıca, standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r > 0,30$, $p < 0,01$). Testin geçerliği için hesaplanan korelasyon katsayısı, istatistiksel anlamlılık bakımından

yorumlanır. Geçerlik katsayısı için hesaplanan 0,30 ve daha yüksek korelasyonlar testin geçerli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 169). ÖVDÖ'ne ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir ($r > 0,30$).

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri 111,26 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 330 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 13'de tüm ölçeğe yapılan birinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir:

Tablo 13

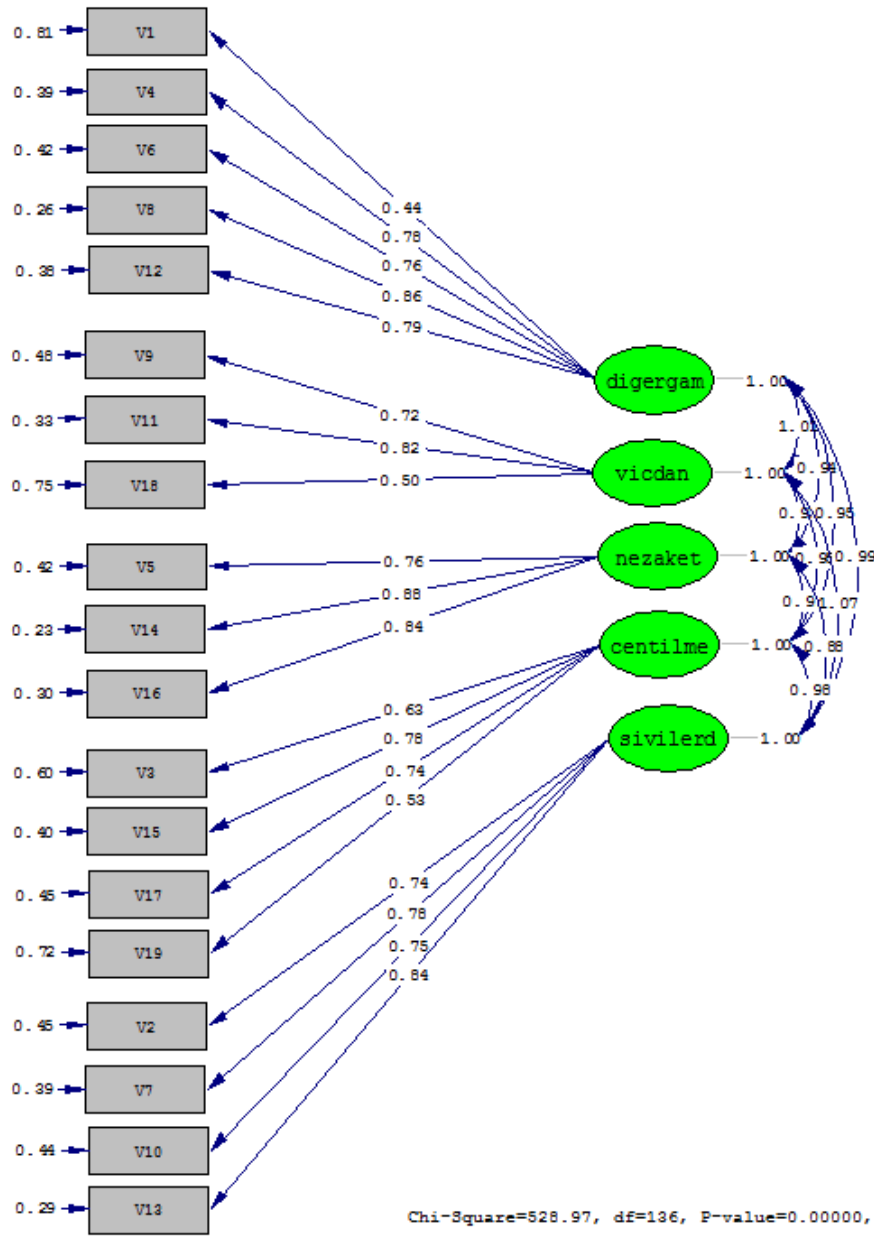
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Model	X^2	$(X^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI	GFI	AGFI
ÖVDÖ: Birinci Düzey	528,97	3,89	0,094	0,07	0,97	0,98	0,75	0,65

*sd=136, $p < 0,01$

Tablo 13'de elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖVDÖ'nin 19 maddeden oluşan 5 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Şekil 3'de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin DFA sonuçlarına dair birinci düzey yol diyagramı verilmektedir:



Şekil 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı

Daha sonra ikinci düzey (second order/higher order) faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Veri setinin normallik varsayımını karşılamadığı durumlarda, kovaryans matrisinin 'positive definite' olmasına ihtiyaç duymayan Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler (Robust Unweighted Least Squares-ULS) yöntemi tavsiye edilmektedir (Kline, 2011, s. 176; Şimşek, 2007, s. 67). Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. ÖVDÖ'nin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 14'de verilmektedir:

Tablo 14

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör/Madde</i>	<i>t-değeri</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>R²</i>
Diğergamlık			
V1		0,44	0,19
V4	9,05	0,76	0,58
V6	8,11	0,72	0,52
V8	9,02	0,86	0,74
V12	9,15	0,82	0,67
Vicdanlılık			
V9		0,70	0,49
V11	20,64	0,80	0,64
V18	13,81	0,52	0,27
Nezaket			
V5		0,71	0,50
V14	17,35	0,92	0,85
V16	17,69	0,87	0,76
Centilmenlik			
V3		0,62	0,38
V15	14,79	0,77	0,59
V17	12,66	0,73	0,53
V19	10,45	0,55	0,30
Sivil Erdem			
V2		0,74	0,55
V7	18,21	0,77	0,59
V10	18,37	0,74	0,55
V13	20,53	0,85	0,72

Tablo 14’de görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t > 1,96$, $p < 0,01$). Boyutların her birinin ilk maddesi, parametre değerleri 1’e sabitlenmiş olan gözlenen değişkenlerdir. Ayrıca standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r > 0,30$ $p < 0,01$). ÖVDÖ’ne ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir ($r > 0,30$, $p < 0,01$).

Diğergamlık boyutuna ilişkin değişkenliği en çok V8: ‘Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.’ (%74), en az V1: ‘Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.’ (%19) maddeleri açıklamaktadır. *Vicdanlılık* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok V11: ‘Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.’ (%64), en az V18: ‘Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman

harcamam.’ (%27) maddeleri açıklamaktadır. *Nezaket* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok V14: ‘Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.’ (%85), en az V5: ‘Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.’ (%50) maddeleri açıklamaktadır. *Centilmenlik* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok V15: ‘Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.’ (%59), en az V19: ‘Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.’ (%30) maddeleri açıklamaktadır. *Sivil erdem* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok V13: ‘Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.’ (%72), en az V2: ‘Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.’ ve V10: ‘Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.’ (%55) maddeleri açıklamaktadır.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri, ikinci düzey DFA sonucu 108,95 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 330 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 15’de tüm ölçeğe yapılan ikinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir:

Tablo 15

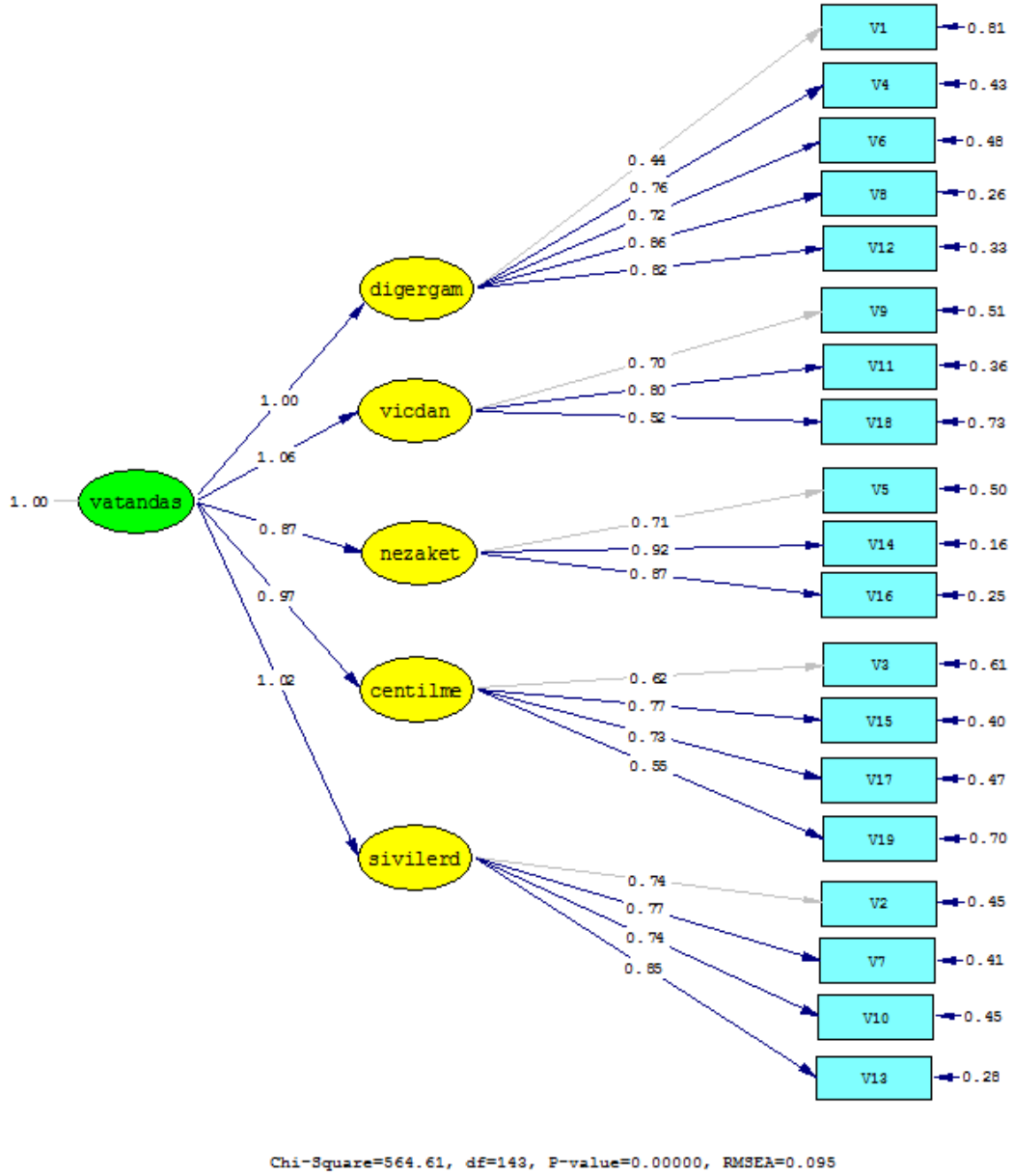
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Model	X^2	$(X^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI	GFI	AGFI
ÖVDÖ: İkinci Düzey	564,61	3,95	0,095	0,07	0,97	0,97	0,73	0,65

*sd=143, p<0,01

Tablo 15’de elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖVDÖ’nin 19 maddeden oluşan 5 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Şekil 4’te Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin DFA sonuçlarına dair ikinci düzey yol diyagramı verilmektedir:



Şekil 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ)

Araştırmada örnekleme alınan okullarda görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) gerekli izinler alınarak (Ek 8) kullanılmıştır. Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından geliştirilen ölçekte toplam 36 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları Tablo 16’da gösterilmektedir:

Tablo 16

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (ÖSÖ) Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
6. Bireysel	8
7. Yönetsel	6
8. Örgüt Kültürü	8
9. Meslektaşlar	8
10. Baskı Grupları	6
Toplam	36

Ölçme aracının *Baskı Grupları* boyutundaki maddeler araştırma amacına uygun olmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmaya, ÖSÖ’ndeki 30 madde ile devam edilmiştir. Likert tipindeki bu ölçekte maddeler, (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta düzeyde katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum olarak SPSS 21.0 ve LISREL 8.80 programlarında kullanılmak üzere kodlanmıştır.

ÖSÖ’nin Geçerlik Güvenirliği

Daşcı ve Cemaloğlu’nun (2006) ilgili alanyazının taramasının ardından 38 maddelik havuz oluşturularak geliştirilen ölçek, araştırmanın kapsam ve yapı geçerliğini sağlamak adına Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi, Ölçme-Değerlendirme ve Türk Dili alan uzmanı akademisyenlere sunulmuş ve alınan uzman görüşleri sonrasında maddeler ayrıntılı olarak gözden geçirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bu haliyle ölçme aracı, öğretmenlerden oluşan 414 kişilik örnekleme uygulanmıştır. Daha sonra, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktör analizi sonucu tekrar düzenlemesi yapılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin yapısını doğrulamak için birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Ölçeğin güvenirliliğini tespit etmek için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, madde toplam puan korelasyonu ve madde ayırt ediciliğine bakılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, iki madde ölçekten çıkarılmış, kalan 36 madde ile analize devam edilmiş ve tekrarlanan döndürme sonucunda ölçeğin 5 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ni oluşturan maddelerin faktör yük değerleri 0,583 ile 0,823 arasında değişmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler mevcuttur. Her bir faktör için hesaplanan güvenirlik katsayıları 0,97 ile 0,99 arasında değişmektedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise 0,95’tir. Ölçeğin

madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,79 ile 0,84 arasında değişmektedir. Ayrıca, tüm boyutların örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Elde edilen verilere göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016).

Bu araştırmada, ÖSÖ'nün güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; bireysel için 0,64, yönetsel için 0,93, örgüt kültürü için 0,89 ve meslektaşlar için 0,71, olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,30 ile 0,74 arasında değişmektedir. Madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 171).

Bu araştırmada, ÖSÖ'nün yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla ilk olarak, 330 kişilik örneklem biriminden elde edilen verilerle, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (first-order confirmatory factor analysis) yapılmıştır. Veri setinde eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp (missing) değerler incelenmiş ve eksik veri olmadığı tespit edilmiştir. Muthen ve Muthen'e (2002, s. 607) göre, eksik verinin bulunmadığı ve regresyon katsayılarının incelendiği doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları için 150 kişilik örneklem grubu yeterlidir. Normal dağılıma sahip olmayan değişkenlerle DFA modeli için örneklem büyüklüğünün 300 veya daha büyük olması gerektiği önerilmiştir (Muthen ve Muthen, 2002). DFA için belirlenen 330 kişilik örneklem grubunun araştırma için yeterli olduğu görülmektedir. Ayrıca YEM'de 200 ve üzeri bir değer kritik N (Critical N-CN) istatistiği açısından yeterli model uygunluğu göstergesi olarak kabul edilmektedir (Bollen, 1989). Kritik N, model uygunluğunun ötesinde örneklem sayısının yeterliliğini değerlendirmekte kullanılmaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1996). Bu nedenle, DFA sonucunda LISREL programının önerdiği, araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri verilmektedir. Veri setinin, Kolmogorov-Smirnov ve Mardia Normallik Testi sonuçlarının incelenmesiyle, normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Daha sonra LISREL 8.80 programında, verileri normalleştirme yoluna gidilmiştir. Ancak yine de verilerde normal bir dağılım elde edilememiştir ($p < 0,05$). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda kovaryans matrislerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Şimşek, 2007, s. 199). Bu yüzden veri setinde Robust Maksimum Likelihood

Metodu uygulamaya karar verilmiştir (Kline, 2011, s. 176). Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin kullanılması gerekmektedir. Tablo 17’de ÖSÖ’nin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir:

Tablo 17

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör/Madde</i>	<i>t-değeri</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>R²</i>
Bireysel			
S1	11,09	0,60	0,36
S2	11,78	0,63	0,40
S3	5,83	0,35	0,12
S4	3,85	0,32	0,10
S5	10,57	0,61	0,37
S6	7,98	0,45	0,20
S7	11,21	0,62	0,38
S8	10,81	0,65	0,42
Yönetsel			
S9	12,43	0,69	0,48
S10	14,07	0,74	0,55
S11	4,59	0,34	0,12
S12	9,21	0,54	0,29
S13	5,46	0,32	0,10
S14	6,80	0,39	0,15
Örgüt Kültürü			
S15	8,47	0,58	0,34
S16	15,57	0,73	0,53
S17	14,22	0,71	0,50
S18	15,69	0,70	0,49
S19	12,87	0,75	0,56
S20	12,97	0,80	0,64
S21	10,59	0,68	0,46
S22	14,20	0,74	0,55
Meslektaşlar			
S23	13,88	0,73	0,53
S24	11,12	0,55	0,30
S25	14,19	0,79	0,62
S26	8,91	0,52	0,27
S27	6,62	0,38	0,14
S28	4,76	0,37	0,14
S29	4,99	0,32	0,10
S30	7,78	0,43	0,17

Tablo 17’de görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t > 1,96$, $p < 0,01$). Çokluk vd.’ne (2012, s. 304) göre, parametre

tahminleri, eğer t değerleri 2,56'yı aşarsa 0,01 düzeyinde manidardır. Jöreskog ve Sörbom'a (1993, s. 107) göre ise, 0,05 hata payı ile 1,96'dan küçük olan t değeri anlamsız kabul edilir. Ayrıca, standartlaştırılmış yükler incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r > 0,30$, $p < 0,01$). Testin geçerliği için hesaplanan korelasyon katsayısı, istatistiksel anlamlılık bakımından yorumlanır. Geçerlik katsayısı için hesaplanan 0,30 ve daha yüksek korelasyonlar testin geçerli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 169). ÖSÖ'ye ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir ($r > 0,30$).

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri 108,82 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 330 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 18'de tüm ölçeğe yapılan birinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir:

Tablo 18

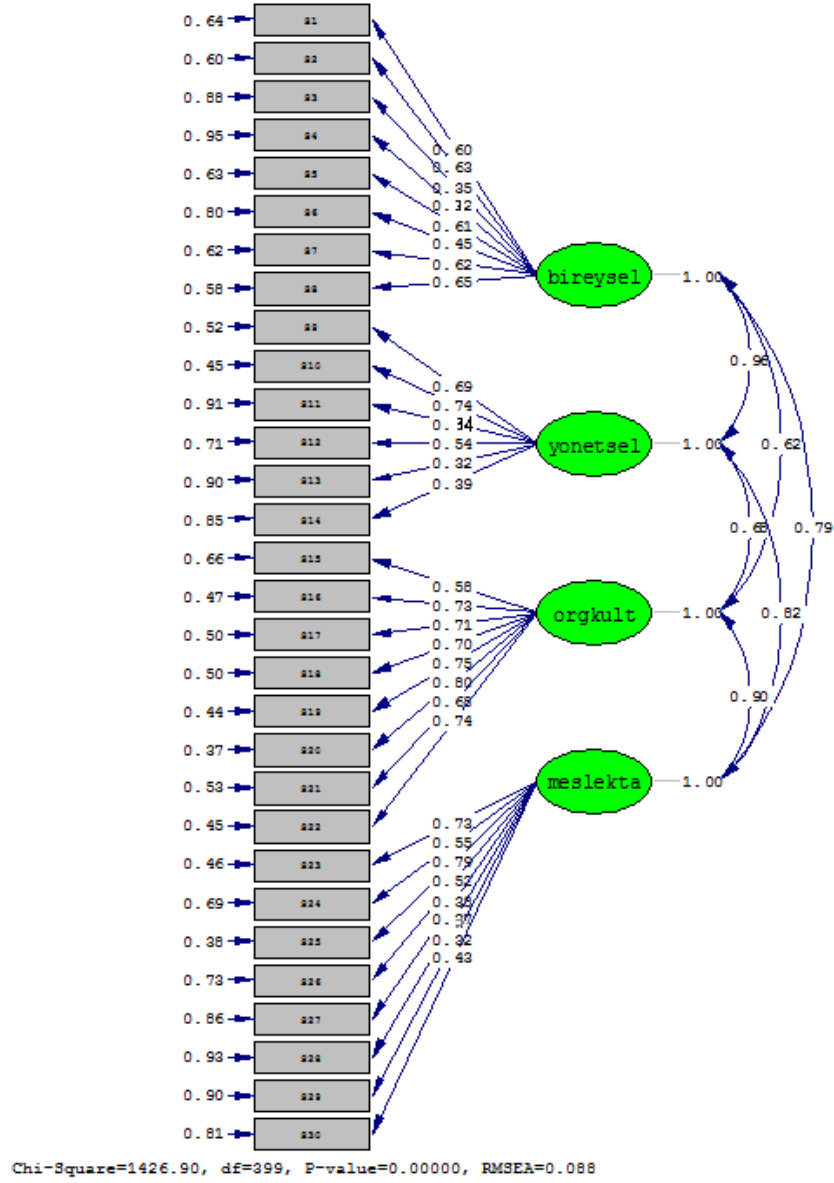
Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

<i>Model</i>	<i>X²</i>	<i>(X²/sd)*</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>
ÖSÖ: Birinci Düzey	1426,90	3,58	0,088	0,08	0,91	0,92	0,72	0,67

*sd=399, $p < 0,01$

Tablo 18'de elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖSÖ'nin 30 maddeden oluşan 4 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Şekil 5'te Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin DFA sonuçlarına dair birinci düzey yol diyagramı verilmektedir:



Şekil 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA sonuçları: Birinci düzey yol diyagramı

Daha sonra ikinci düzey (second order/higher order) faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Veri setinin normallik varsayımını karşılamadığı durumlarda, kovaryans matrisinin ‘positive definite’ olmasına ihtiyaç duymayan Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler (Robust Unweighted Least Squares-ULS) yöntemi tavsiye edilmektedir (Kline, 2011, s. 176; Şimşek, 2007, s. 67). Bu metodun kullanılabilmesi için Asymptotik kovaryans matrisinin

kullanılması gerekmektedir. ÖSÖ'nin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 19'da verilmektedir:

Tablo 19

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör/Madde</i>	<i>t-değeri</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>R²</i>
Bireysel			
S1		0,59	0,35
S2	10,42	0,62	0,38
S3	4,88	0,34	0,11
S4	3,44	0,31	0,10
S5	7,13	0,61	0,37
S6	6,31	0,46	0,21
S7	7,31	0,63	0,40
S8	7,60	0,65	0,42
Yönetsel			
S9		0,68	0,46
S10	11,84	0,76	0,58
S11	3,94	0,36	0,13
S12	7,34	0,51	0,26
S13	6,07	0,37	0,14
S14	5,77	0,39	0,15
Örgüt Kültürü			
S15		0,59	0,35
S16	8,21	0,71	0,50
S17	7,98	0,68	0,46
S18	8,15	0,71	0,50
S19	8,27	0,71	0,50
S20	8,34	0,77	0,59
S21	7,83	0,68	0,46
S22	8,26	0,75	0,56
Meslektaşlar			
S23		0,75	0,56
S24	12,83	0,60	0,36
S25	11,93	0,76	0,58
S26	7,44	0,47	0,22
S27	5,96	0,37	0,14
S28	4,11	0,35	0,12
S29	5,64	0,35	0,12
S30	8,26	0,44	0,19

Tablo 19'da görüldüğü üzere, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri manidardır ($t > 1,96$, $p < 0,01$). Boyutların her birinin ilk maddesi, parametre değerleri 1'e sabitlenmiş olan gözlenen değişkenlerdir. Ayrıca standartlaştırılmış yükler

incelendiğinde her bir gözlenen değişken (madde) ile gizil değişken (boyut) arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r > 0,30$, $p < 0,01$). ÖSÖ'ne ait geçerlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğin geçerli olduğu görülmektedir ($r > 0,30$, $p < 0,01$).

Bireysel boyutuna ilişkin değişkenliği en çok S8: 'Okul ortamından kendimi soyutlarım.' (%42), en az S4: 'Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.' (%10) maddeleri açıklamaktadır. *Yönetmel* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok S10: 'Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.' (%58), en az S11 'Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.' (%13) maddeleri açıklamaktadır. *Örgüt Kültürü* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok S20: 'Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.' (%59), en az S15: 'Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez.' (%35) maddeleri açıklamaktadır. *Meslektaşlar* boyutuna ilişkin değişkenliği en çok S25: 'Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.' (%58), en az S28: 'Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız.' ve S29: 'Meslektaşlarımla onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam.' (%12) maddeleri açıklamaktadır.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N) değeri, ikinci düzey DFA sonucu 120,15 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 330 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 20'de tüm ölçeğe yapılan ikinci düzey DFA sonucu ortaya çıkan uyum indeksleri verilmektedir:

Tablo 20

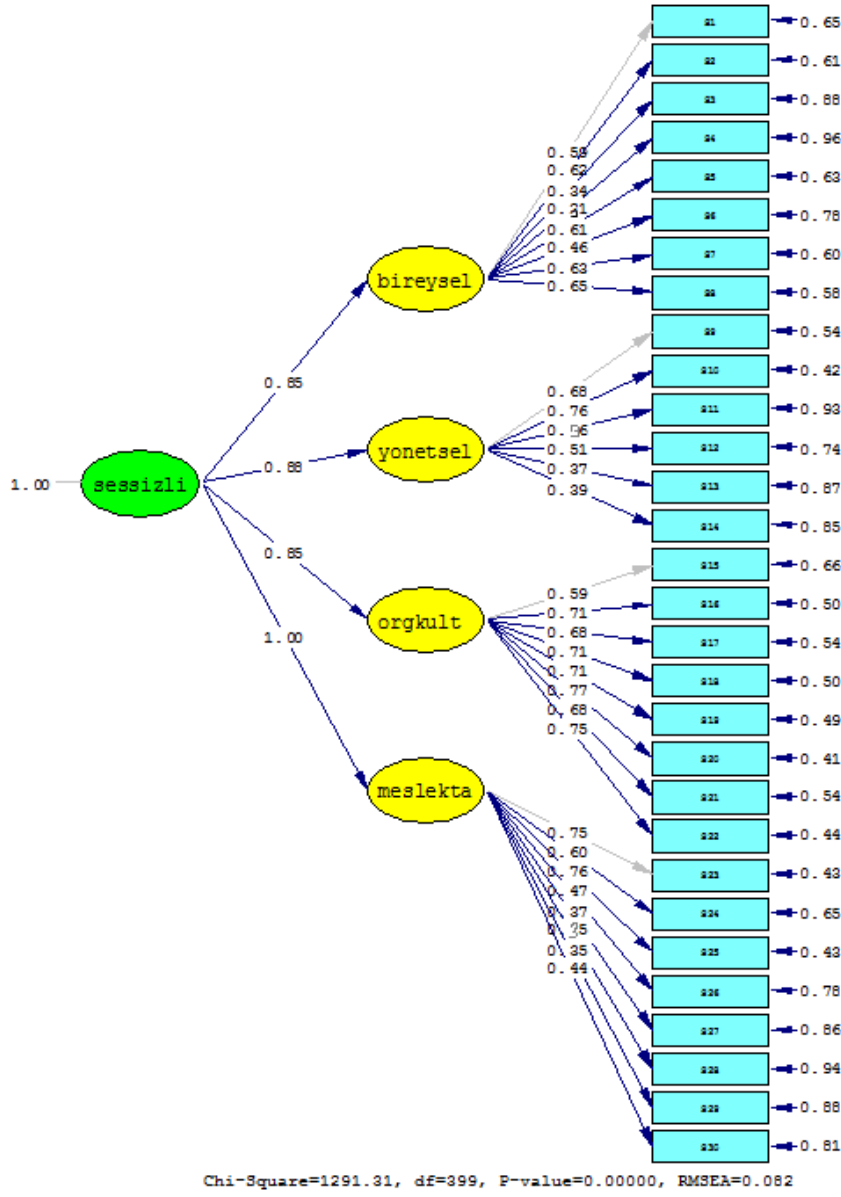
Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Model	X^2	$(X^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI	GFI	AGFI
ÖSÖ: İkinci Düzey	1291,31	3,24	0,082	0,09	0,92	0,93	0,74	0,70

*sd=399, $p < 0,01$

Tablo 20'de elde edilen bulgular incelendiğinde, ÖSÖ'nin 30 maddeden oluşan 4 faktörlü yapısının genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Şekil 6'da Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin DFA sonuçlarına dair ikinci düzey yol diyagramı verilmektedir:



Şekil 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA sonuçları: İkinci düzey yol diyagramı

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada kullanılan anketlerin Ankara ili Yenimahalle ilçesi sınırları içindeki ilkokullarda uygulanabilmesi için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (Ek 4). 350 anket, belirlenen örneklem grubu içindeki okullardaki öğretmenlere elden ulaştırılmıştır. Ancak daha sonra gözden geçirilen anketlerde 15 anketin yönerge

kurallarına uygun olarak doldurulmadığı tespit edildiğinden bu anketler örneklemden çıkarılmıştır. Sonuç olarak, 335 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ÇFLÖ, ÖVDÖ ve ÖSÖ için geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış, bununla ilgili bilgilere Veri Toplama Araçları bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Verilerin analizi için SPSS 21.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programları kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler SPSS programında ve örgütsel sessizlik davranışı üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de liderlik tarzının etkisinin araştırıldığı modelin test edilmesi LISREL 8.80 programında yol (path) analizi tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Path analizi üç ya da daha fazla değişken arasındaki nedensel bir ilişkinin varlığını test etmek için kullanılır (Fraenkel ve Wallen, 2009). Path analizi genellikle sosyal bilimlerde nedensel ilişkileri istatistiksel tekniklerden yararlanarak inceleyip yorumlamak için kullanılmaktadır.

Öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlara göre gerçekleşme düzeylerini belirlemek için, aralık genişliği, ‘dizi genişliği/yapılacak grup sayısı’ (Tekin, 1996) formülünden yararlanılmıştır. Buna göre, kullanılan ÇFLÖ ve ÖSÖ için aralık genişliği, $5 - 1 / 5 = 0,80$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, birinci ve üçüncü alt probleme ait bulgularının değerlendirilmesinde, 1,00-1,79: ‘hiç’, 1,80-2,59: ‘az’, 2,60-3,39: ‘orta’, 3,40-4,19: ‘çok’, 4,20-5,00: ‘tam’ aritmetik ortalama aralıkları esas alınmıştır ve buna göre yorumlanmıştır. İkinci alt problemin değerlendirilmesinde ÖVDÖ’nin 6’lı likert tipinde olmasından dolayı aralık genişliği, $6 - 1 / 6 = 0,83$ olarak hesaplanmıştır; dördüncü alt problemin değerlendirilmesinde ise yapısal eşitlik modeline ait uyum indeksleri kullanılmıştır.

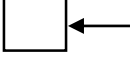
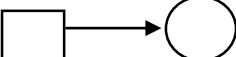
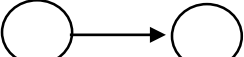
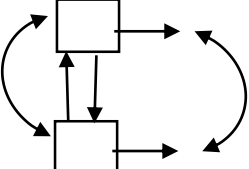
Yapısal eşitlik modelleri (YEM), gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşımdır (Çelik ve Yılmaz, 2013; Kline, 2011, s. 8). YEM’in temel amacı, bir ya da daha fazla gözlenen değişken ile gözlenemeyen gizli yapı setleri arasında eş-zamanlı olarak birbiriyle olan bağımlılık ilişki örüntüsünü açıklamaktır (Yılmaz ve Çelik, 2005). Gizil değişkenler, teorik olarak var oldukları düşünülen ve gözlenen değişken adı verilen göstergeler aracılığıyla ölçülebildikleri varsayımsal yapılardır. Gözlenen değişkenler ise ölçme aracında kullanılan maddelerden oluşmaktadır (Şimşek, 2007, s. 8).

YEM içerisinde çeşitli şekil ve semboller kullanılmaktadır. Bu şekil ve sembollerden daire veya ovaler gizil değişkenleri, kareler veya dikdörtgenler gözlenen değişkenleri temsil etmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 8). Tek yönlü oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi

gösterirken, her bir ok, regresyon katsayılarına denk gelecek olan bir hipotez anlamına gelmektedir. Bunların her biri, bir yol (path) olarak dikkate alınır ($X \rightarrow Y$) (Kline, 2011, s. 103). Analiz sonuçlarına göre, her bir yol katsayısının anlamlı olup olmadığı, yani her bir örtük değişkenin, kendi gözlenen değişkenlerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına bakılır (Şimşek, 2007, s. 8). Path analizinde kullanılan temel semboller Tablo 21’de verilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 9; Meydan ve Şeşen, 2011):

Tablo 21

Path analizinde kullanılan temel semboller

Semboller	Açıklama
	Gözlenen değişkenler
	Gizil değişkenler
	Bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisi
	İki değişken arasındaki kovaryans veya varyans
	Gizil değişkenlerdeki hata
	Gözlenen değişkenlerdeki hata
	Gözlenen değişkenlere ait regresyon katsayısı
	Gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişki
	Çift yönlü oklar, değişkenler arasındaki korelasyonlar

YEM’de model test edilirken oluşturulan modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde birbirinden farklı uyum indeksi adı verilen pek çok ölçüt kullanılmaktadır. LISREL programı path katsayılarının değerini hesaplamadan yanı sıra modelin test edilmesi için uyum istatistiklerinin de hesaplanmasına olanak sağlamaktadır. Uyum iyiliği istatistikleriyle (goodness of fit statistics), kuramsal model ile analiz sonrası gerçek veriler arasındaki

uygunluk derecesi gözlenir. Bu istatistikler, iki matrisin (gözlenen ve gizil) ne oranda uyduştugunu gösterir (Çokluk vd., 2012, s. 267). Yapılan bilimsel çalışmalarda en çok kullanılan uyum indeksleri; Ki-kare istatistiğı (χ^2) (Chi-Square), ortalama hata karekök yaklaşımı (Root-Mean-Square Error Approximation) (RMSEA), standardize edilmiş hataların karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals) (SRMR), normsuz uyum indeksi (Non-Normed Fit Index) (NNFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index) (CFI), uyum iyiliğı indeksi (Goodness-of-Fit Index) (GFI), uyarlanmış uyum iyiliğı indeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index) (AGFI) olarak gösterilebilir (Jöreskog ve Sörbom, 2001). Bu uyum indekslerinden χ^2 değeri, klasik uyum iyiliğı ölçütüdür (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 30). Orijinal değışken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğunu da ölçmek mümkündür (Çokluk vd., 2012, s. 267; Kline, 2011, s. 200). Ancak χ^2 değeri, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğı için yorumlamalarda tek başına yeterli olmamaktadır. χ^2 değeri ile birlikte başka göstergelerin de kullanılması gerekmektedir. Bunun için, χ^2 değerinin, serbestlik derecesi (sd) ile karşılaştırılması gerekmektedir. χ^2/sd değerinin düşük olması, iyi uyumun göstergesi olarak görölmektedir (Şimşek, 2007, s. 47; Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 715). Büyük örneklerde, χ^2/sd yeterlik için bir ölçüt olarak kullanılabilir (Çokluk vd., 2012, s. 268). Ancak, χ^2/sd değerine ek olarak, diğey uyum indekslerinin de dikkate alınmasında fayda görölmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 32). Yapısal eşitlik modellemesinde en yaygın olarak kullanılan χ^2 ve diğey uyum değeryleri ve anlamları Tablo 22’de ayrıntılı olarak verilmektedir:

Tablo 22

Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerlendirme Ölçütleri

<i>Uyum İndeksleri</i>	<i>Kriterler</i>	<i>Anlamı</i>	<i>Kaynak</i>
χ^2 (Chi-Square)	$p > 0,05$		
χ^2/sd	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	Mükemmel Uyum	Kline, 2011, s. 204.
	≤ 5	Yeterli Uyum	Sümer, 2000, s. 60.
RMSEA	$\leq 0,05$	Mükemmel Uyum	Sümer, 2000, s. 61.
	$\leq 0,05$	İyi Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 33.
	$\leq 0,06$	İyi Uyum	Hu ve Bentler, 1999, s. 26.
	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	Yeterli Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 33.
	$0,08 \leq RMSEA \leq 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 33.
SRMR	$< 0,05$	İyi Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 34.
	$\leq 0,08$	İyi Uyum	Hu ve Bentler, 1999, s. 26.
	$< 0,10$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 34; Kline, 2011, s. 209.
NNFI	$\geq 0,95$	Mükemmel Uyum	Sümer, 2000, s. 61.
	$> 0,95$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 36.
	$0,90 \leq NNFI \leq 0,94$	Kabul Edilebilir Uyum	Sümer, 2000, s. 61.
	$\geq 0,90$	İyi Uyum	Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 716.
CFI	$\geq 0,95$	Mükemmel Uyum	Hu ve Bentler, 1999, s. 27.
	$\geq 0,95$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 36.
	$\geq 0,90$	İyi Uyum	Hu ve Bentler, 1999, s. 27; Sümer, 2000, s. 61.
GFI	$\geq 0,95$	İyi Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 37.
	$\geq 0,90$	İyi Uyum	Sümer, 2000, s. 60.
	$> 0,90$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 37.
AGFI	$\geq 0,95$	Mükemmel Uyum	Sümer, 2000, s. 60.
	$\geq 0,95$	İyi Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 37.
	$> 0,85$	Kabul Edilebilir Uyum	Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 37.

Kaynak: Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Verilerin analizine başlanmadan önce, değişkenlere ilişkin eksik verinin olup olmadığını belirlemek amacıyla kayıp (missing) değerler incelenmiştir. Değişken setlerinde, veriler girilmeye başlanmadan önce eksik doldurulan anketlerin tespit edilerek araştırma dışında bırakılması nedeniyle eksik veri olmadığı tespit edilmiştir. Sonraki aşamada uç değerler

incelenmiştir. Her bir örneklemin Z değerlerine bakılarak (+3 ve -3 aralığı dışında kalan) uç değerler çıkarılmıştır. Uç (aykırı) değerler, örneklemin bir değişkendeki aşırı değeri ya da değişkenler kombinasyonuna ilişkin sahip olduğu aşırı değer anlamına gelmektedir. Uç değer analizinde, veri setinde 5 gözlemin çok değişkenli uç değer gösterdiği görülmektedir ($p < 0,01$). Bu nedenle, 5 gözlem veri setinden çıkarılmış, 330 veri ile incelemelere devam edilmiştir. Daha sonra verilerin normallik dağılımına ilişkin inceleme yapılmıştır. Verilerin normallik dağılımına uygun olup olmadığını belirlemek için veri setinin tek değişkenli ve çok değişkenli normalliği incelenmiştir:

Tablo 23

Sürekli Değişkenler İçin Tek Değişkenli Normallik Testi

Değişken	Çarpıklık		Basıklık		Çarpıklık ve Basıklık	
	Z	p	Z	p	Ki-Kare	p
ÇFLÖ	-2,42	0,02	0,30	0,76	5,94	0,05
ÖVDÖ	-4,33	0,00	1,38	0,17	20,63	0,00
ÖSÖ	3,79	0,00	2,44	0,01	20,33	0,00

Tablo 23 incelendiğinde, verilerin tek değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bunun ardından çok değişkenli normallik sınaması yapılmıştır.

Tablo 24

Sürekli Değişkenler İçin Mardia'nın Çok Değişkenli Normallik Testi

Çarpıklık			Basıklık			Çarpıklık ve Basıklık	
Değer	Z	P	Değer	Z	P	Ki-Kare	p
1,680	7,519	0,00	18,144	4,017	0,00	72,667	0,00

Tablo 24 incelendiğinde verilerin çok değişkenli normallik varsayımını da sağlamadığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu nedenle verilerin normal dağılmadığı durumlarda kullanılması önerilen Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler (Robust Weighted Least Squares) tahmin yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Kline, 2011, s. 180; Şimşek, 2007, s. 67).

Sonuç olarak, yapılan eksik değer, aykırı değer ve normallik analizleri sonucunda veri setinde 330 anket değerlendirmeye alınmış, verilerin analizi için gerekli koşullar sağlanmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilere, bu verilere dayanarak oluşturulan bulgulara ve yoruma yer verilmiştir. Bu bulgular, araştırmanın alt problemlerine uygun sırada düzenlenmiştir.

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutunda, idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek; işlemci liderlik boyutunda ise koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire liderlik tarzlarını gerçekleştirme düzeyi; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme düzeyi; örgütsel sessizliğin bireysel, yönetsel, örgüt kültürü ve meslektaşlar boyutlarındaki gerçekleşme düzeyi inceleme konusu yapılmıştır. Daha sonra, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik ile olan ilişkilerini test etmek amacıyla yapılan path analizi bulguları verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ve alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyine ilişkin bulgular Tablo 25’de verilmektedir:

Tablo 25

İlkokul Öğretmenlerinin Görüşüne Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Tarzlarını Gerçekleştirme Düzeyi

<i>Faktör</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>		3,66	0,96
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	330	3,85	0,90
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	330	3,59	1,07
Telkinle Güdüleme	330	3,72	0,97
Entelektüel Uyarım	330	3,60	1,07
Bireysel Destek	330	3,54	1,10
<i>İşlemci Liderlik</i>		2,87	0,46
Koşullu Ödül	330	3,73	0,95
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	330	3,10	0,85
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	330	2,48	0,84
Laissez-faire	330	2,18	0,93
Toplam		3,27	0,56

Tablo 25 incelendiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ($\bar{X}=3,66$), işlemci liderlik davranışlarından ($\bar{X}=2,87$) daha fazla gerçekleştirdikleri görülmektedir. Buna ek olarak, işlemci liderlik tarzının ($S=0,46$), dönüşümcü liderlik tarzına ($S=0,96$) kıyasla daha homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarına göre daha fazla sergilemektedir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ($\bar{X}=3,85$), en az bireysel destek ($\bar{X}=3,54$); işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından ise en çok koşullu ödül ($\bar{X}=3,73$), en az laissez-faire ($\bar{X}=2,18$) liderlik boyutlarını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik tarzında idealleştirilmiş etki (davranış) ($S=0,90$); işlemci liderlik tarzında ise istisnalarla yönetim (pasif) ($S=0,84$) alt boyutlarının, diğer alt boyutlara göre daha homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik tarzını ‘çok’ ($\bar{X}=3,66$) ve işlemci liderlik tarzını ‘orta’ ($\bar{X}=2,87$) düzeyde sergiledikleri söylenebilir.

ÇFLÖ'nin telif haklarından dolayı, bu ölçeğe ait ifadeler yer verilememiştir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 26'de verilmektedir:

Tablo 26

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gerçekleştirme Düzeyi

<i>Faktör</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Diğergamlık	330	4,47	0,93
Vicdanlılık	330	4,51	1,02
Nezaket	330	5,14	0,84
Centilmenlik	330	4,49	0,92
Sivil Erdem	330	4,53	1,02
Toplam		4,63	0,84

Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre, okuldaki örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarına ilişkin en yüksek değeri nezaket ($\bar{X}=5,14$) boyutuna verdikleri görülmektedir. Bunu sırasıyla, sivil erdem ($\bar{X}=4,53$), vicdanlılık ($\bar{X}=4,51$) ve centilmenlik ($\bar{X}=4,49$) boyutları izlemektedir. En düşük değeri ise diğergamlık ($\bar{X}=4,47$) boyutuna verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında ise, en homojen dağılımın nezaket ($S=0,84$) boyutunda, en heterojen dağılımın da vicdanlılık ($S=1,02$) ve sivil erdem ($S=1,02$) boyutlarında gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir deyişle, ilkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını 'çoğunlukla' ($\bar{X}=4,63$) gerçekleştirdikleri ileri sürülebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutuna ilişkin bulgular Tablo 27'de verilmektedir:

Tablo 27

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi

<i>Faktör/Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
<i>Diğergamlık</i>			
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	330	3,33	0,93
4. Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	330	4,70	1,02
6. Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	330	5,11	0,84
8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	330	4,84	0,92
12. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	330	4,37	1,02
Toplam		4,47	0,93

Tablo 27 incelendiğinde, diğergamlık boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.’ ($\bar{x}=5,11$); en düşük değeri ise ‘Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.’ ($\bar{x}=3,33$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.’ ($S=0,84$), en heterojen dağılımın ise ‘Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.’ ($S=1,02$) ve ‘Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.’ ($S=1,02$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}=4,47$) dikkate alındığında, diğergamlık boyutunun ‘çoğunlukla’ düzeyinde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütteki meslektaşlarına yönelik vatandaşlık davranışlarını çoğunlukla gerçekleştirdikleri söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna ilişkin bulgular Tablo 28’de verilmektedir:

Tablo 28

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Vicdanlılık Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi

<i>Faktör/Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
<i>Vicdanlılık</i>			
9. Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.	330	4,18	1,24
11. Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	330	4,74	1,22
18. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	330	4,61	1,56
Toplam		4,51	1,02

Tablo 28 incelendiğinde, vicdanlılık boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.’ ($\bar{x}=4,74$); en düşük değeri ise ‘Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.’ ($\bar{x}=4,18$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.’ ($S=1,22$), en heterojen dağılımın ise ‘Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.’ ($S=1,56$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}=4,51$) dikkate alındığında, vicdanlılık boyutunun ‘çoğunlukla’ düzeyinde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin, örgütteki vicdani boyuttaki vatandaşlık davranışlarını çoğunlukla gerçekleştirdikleri söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutuna ilişkin bulgular Tablo 29’da verilmektedir:

Tablo 29

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi

<i>Faktör/Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
<i>Nezaket</i>			
5. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	330	4,78	1,11
14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	330	5,44	0,91
16. Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	330	5,22	1,00
Toplam		5,14	0,84

Tablo 29 incelendiğinde, nezaket boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.’ ($\bar{x}=5,44$); en düşük değeri ise ‘Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.’ ($\bar{x}=4,78$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.’ ($S=0,91$), en heterojen dağılımın ise ‘Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.’ ($S=1,11$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}=5,14$) dikkate alındığında, nezaket boyutunun ‘çoğunlukla’ düzeyinde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin, örgütte çoğunlukla nazik vatandaşlık davranışları gerçekleştirdikleri söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutuna ilişkin bulgular Tablo 30’da verilmektedir:

Tablo 30

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi

<i>Faktör/Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
<i>Centilmenlik</i>			
3. Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	330	3,94	1,33
15. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	330	4,81	1,10
17. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	330	5,03	1,27
19. Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	330	4,17	1,36
Toplam		4,49	0,92

Tablo 30 incelendiğinde, centilmenlik boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.’ ($\bar{x}=5,03$); en düşük değeri ise ‘Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.’ ($\bar{x}=3,94$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.’ ($S=1,10$), en heterojen dağılımın ise ‘Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.’ ($S=1,36$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}=4,49$) dikkate alındığında, centilmenlik boyutunun ‘çoğunlukla’ düzeyinde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin, örgütteki olumsuz durumlara karşı çoğunlukla daha pozitif bir yaklaşım sergileyerek centilmen bir vatandaşlık davranışı gösterdikleri söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna ilişkin bulgular Tablo 31’de verilmektedir:

Tablo 31

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunu Gerçekleştirme Düzeyi

<i>Faktör/Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
<i>Sivil Erdem</i>			
2. Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.	330	4,65	1,26
7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	330	4,37	1,24
10. Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	330	4,49	1,28
13. Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.	330	4,59	1,28
Toplam		4,53	1,02

Tablo 31 incelendiğinde, sivil erdem boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.’ ($\bar{x}=4,65$); en düşük değeri ise ‘Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.’ ($\bar{x}=4,37$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.’ ($S=1,24$), en heterojen dağılımın ise ‘Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.’ ($S=1,28$) ve ‘Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.’ ($S=1,28$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}=4,53$) dikkate alındığında, sivil erdem boyutunun ‘çoğunlukla’ düzeyinde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin, örgütün gelişimine yönelik vatandaşlık davranışlarını çoğunlukla sergiledikleri söylenebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin, bireysel, yönetsel, örgüt kültürü ve meslektaşlar boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 32’de verilmektedir:

Tablo 32

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyi

<i>Faktör</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
Bireysel	330	2,33	0,62
Yönetsel	330	2,39	0,66
Örgüt kültürü	330	2,14	0,81
Meslektaşlar	330	2,20	0,60
Toplam		2,26	0,56

Tablo 32 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre, okuldaki örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin en yüksek değeri yönetsel ($\bar{x}=3,13$) boyutuna verdikleri görülmektedir. Bunu sırasıyla, bireysel ($\bar{x}=2,33$) ve meslektaşlar ($\bar{x}=2,20$) boyutları izlemektedir. En düşük değeri ise örgüt kültürü ($\bar{x}=2,14$) boyutuna verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın meslektaşlar boyutunda ($S=0,60$), en heterojen dağılımın da örgüt kültürü boyutunda ($S=0,81$) gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ilkokul öğretmenlerinin, örgütsel sessizlik davranışlarını ‘az’ düzeyde ($\bar{x}=2,26$) gerçekleştirdikleri söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Bireysel Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyinin bireysel boyutuna ilişkin bulgular Tablo 33’de verilmektedir:

Tablo 33

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Bireysel Boyutuna İlişkin Bulgular

<i>Faktör/Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>Bireysel</i>			
1. Okuldaki sorunları dile getirmeye çekinirim.	330	2,14	1,00
2. Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim.	330	2,05	0,97
3. Sorunların çözümünde farklı düşünsem bile çoğunluğun fikrine uyarım.	330	3,00	1,05
4. Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.	330	3,18	1,20
5. İçer kapanık bir kişilik yapısına sahip olmam, sorunlara müdahale etmemi engeller.	330	2,16	1,13
6. Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim.	330	2,15	1,04
7. Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak görüşlerim olmasına rağmen, açıklamam.	330	2,14	0,99
8. Okul ortamından kendimi soyutlarım.	330	1,84	0,97
Toplam		2,33	0,62

Tablo 33 incelendiğinde, bireysel boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.’ ($\bar{X}=3,18$); en düşük değeri ise ‘Okul ortamından kendimi soyutlarım.’ ($\bar{X}=1,84$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim.’ ($S=0,84$) ve ‘Okul ortamından kendimi soyutlarım.’ ($S=0,84$); en heterojen dağılımın ise ‘Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.’ ($S=1,20$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel sessizlik yaşama düzeyinin bireysel boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X}=2,33$) dikkate alındığında, bireysel boyutta örgütsel sessizliğin ‘az’ düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin, örgütte bireysel nedenlerden dolayı sessiz kalmasının az düzeyde gerçekleştiği, öğretmenlerin daha çok haberlerin kendilerinden duyulmasını istemedikleri konularda sessiz kaldıkları ve kimi zaman aynı şekilde düşünmedikleri konularda dahi çoğunluğun fikrine uydukları söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Yönetsel Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyinin yönetsel boyutuna ilişkin bulgular Tablo 34’de verilmektedir:

Tablo 34

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Yönetsel Boyutuna İlişkin Bulgular

<i>Faktör/Madde</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>Yönetsel</i>			
9. Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim.	330	2,10	1,06
10. Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	330	2,15	1,02
11. Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.	330	2,99	1,10
12. Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi, saygısızlık olarak görürüm.	330	2,13	1,02
13. Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım.	330	2,20	1,22
14. Okul yöneticisine eksik yönlerimi göstermek istemem.	330	2,77	1,18
Toplam		2,39	0,66

Tablo 34 incelendiğinde, yönetsel boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.’ ($\bar{X}=2,99$); en düşük değeri ise ‘Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim.’ ($\bar{X}=2,10$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.’ ($S=1,02$) ve ‘Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi, saygısızlık olarak görürüm.’ ($S=1,02$); en heterojen dağılımın ise ‘Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım.’ ($S=1,22$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel sessizlik yaşama düzeyinin yönetsel boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X}=2,39$) dikkate alındığında, yönetsel boyutta örgütsel sessizliğin ‘az’ düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir

ifadeyle, öğretmenlerin, örgütte yöneticileri ile iletişim halinde oldukları ve olumsuz durumları yöneticilerine iletebildikleri söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Örgüt Kültürü Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyinin örgüt kültürü boyutuna ilişkin bulgular Tablo 35’de verilmektedir:

Tablo 35

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Örgüt Kültürü Boyutuna İlişkin Bulgular

<i>Faktör/Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
<i>Örgüt Kültürü</i>			
15. Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez.	330	1,92	1,00
16. Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz.	330	2,30	0,97
17. Okulda karar alınırken fikrim sorulmaz.	330	2,34	1,05
18. Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.	330	2,58	1,20
19. Okuldaki sorunlar hakkında konuştuğumda bana duyulan güven ve saygı azalır.	330	1,95	1,13
20. Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.	330	1,87	1,04
21. Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam iş yüküm artar.	330	2,01	0,99
22. Okul ortamını güven verici bulmam.	330	2,14	0,97
Toplam		2,14	0,81

Tablo 35 incelendiğinde, örgüt kültürü boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.’ ($\bar{x}=2,58$); en düşük değeri ise ‘Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.’ ($\bar{x}= 1,87$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz.’ ($S=0,97$) ve ‘Okul ortamını güven verici bulmam.’ ($S=0,97$); en heterojen dağılımın ise ‘Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam

da hiçbir şey değişmez.’ (S=1,20) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyinin örgüt kültürü boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}=2,14$) dikkate alındığında, örgüt kültürü boyutunda örgütsel sessizliğin ‘az’ düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin, örgütte örgüt kültüründen kaynaklanan nedenlerden dolayı sessiz kalmasının az düzeyde gerçekleştiği, örgütteki sorunların çözümünde fikir alışverişi içerisinde oldukları ve genellikle okul ortamını güven verici buldukları söylenebilir.

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Meslektaşlar Boyutuna İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyinin meslektaşlar boyutuna ilişkin bulgular Tablo 36’da verilmektedir:

Tablo 36

İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışı Gösterme Düzeyinin Meslektaşlar Boyutuna İlişkin Bulgular

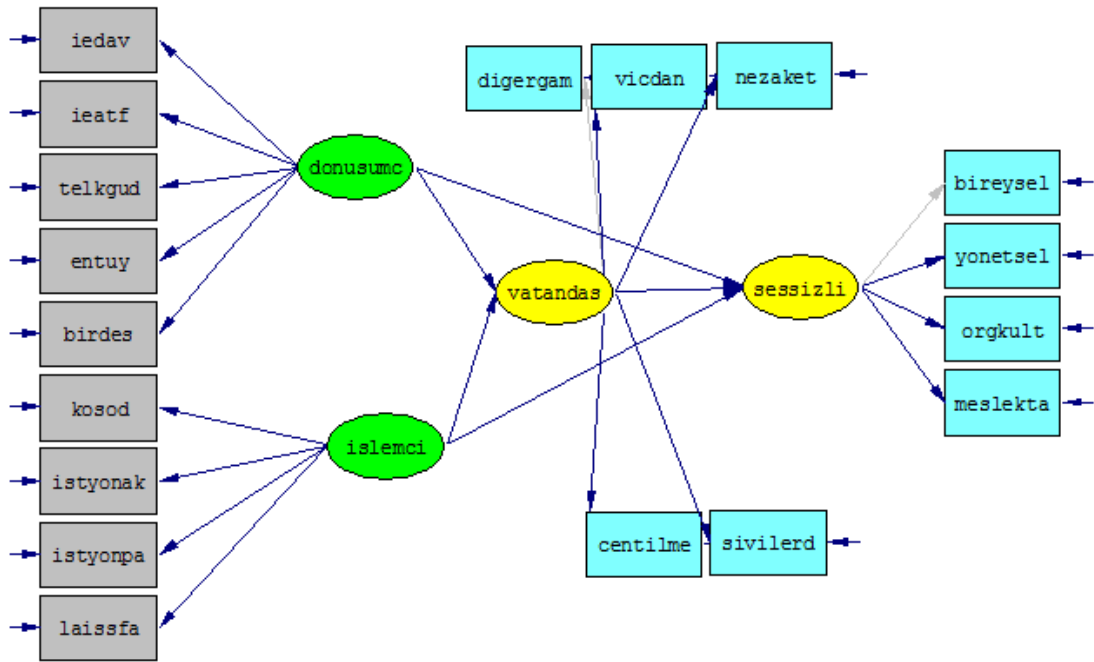
<i>Faktör/Madde</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
<i>Meslektaşlar</i>			
23. Bir konuda, öğretmen arkadaşlarımdan farklı bir görüşe sahipsem, fikrimi söylemem.	330	1,90	0,87
24. Meslektaşlarımla ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	330	2,37	1,08
25. Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.	330	1,81	0,77
26. Meslektaşlarım okuldaki sorunlar hakkında konuşulmasından hoşlanmaz.	330	2,06	0,98
27. Meslektaşlarımla okuldaki sorunlara çözüm üretmeye çalışmayız.	330	2,19	1,20
28. Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız.	330	2,15	1,11
29. Meslektaşlarımla onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam.	330	2,54	1,02
30. Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.	330	2,62	1,21
Toplam		2,20	0,60

Tablo 36 incelendiğinde, meslektaşlar boyutunda öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.’ ($\bar{X}=2,62$); en düşük değeri ise ‘Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.’ ($\bar{X}=1,81$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.’ ($S=0,77$); en heterojen dağılımın ise ‘Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.’ ($S=1,21$) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel sessizlik yaşama düzeyinin meslektaşlar boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{X}=2,20$) dikkate alındığında,

meslektaşlar boyutunda örgütsel sessizliğin ‘az’ düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin, örgütte yaşadıkları sorunları meslektaşları ile paylaştıkları söylenebilir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

İlkokul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimlerinin, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışlarını etkileme derecesi ve etkileme yönünü belirlemek amacıyla path analizi yapılmıştır. Path analizi ile yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri saptanmaktadır (Kline, 2011, s. 311). Bu amaca ilişkin kavramsal model Şekil 7’de verilmektedir:



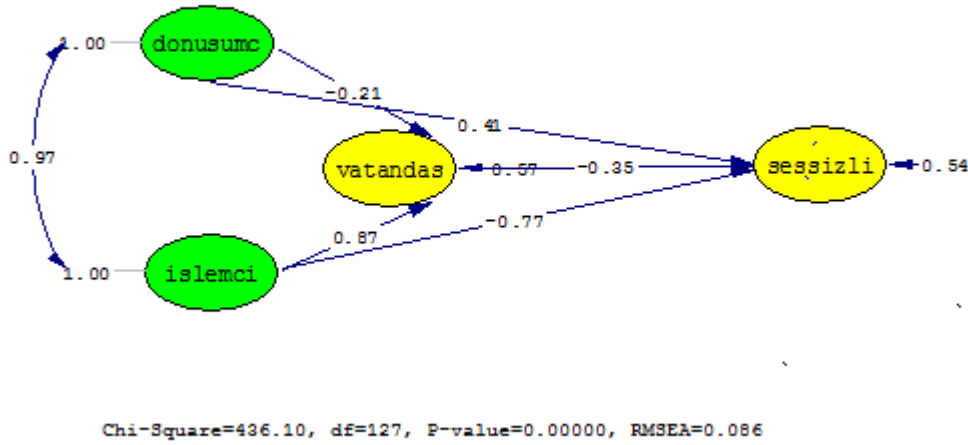
Şekil 7. Path analizine ilişkin kavramsal model

Şekil 7’deki kavramsal modelde okul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimlerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışlarını etkileyeceği; örgütsel vatandaşlık davranışının ise örgütsel sessizlik davranışını yordayacağı varsayılmıştır. Ayrıca, okul yöneticilerinin liderlik biçimlerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyeceği öngörülmüştür. Modelde iki

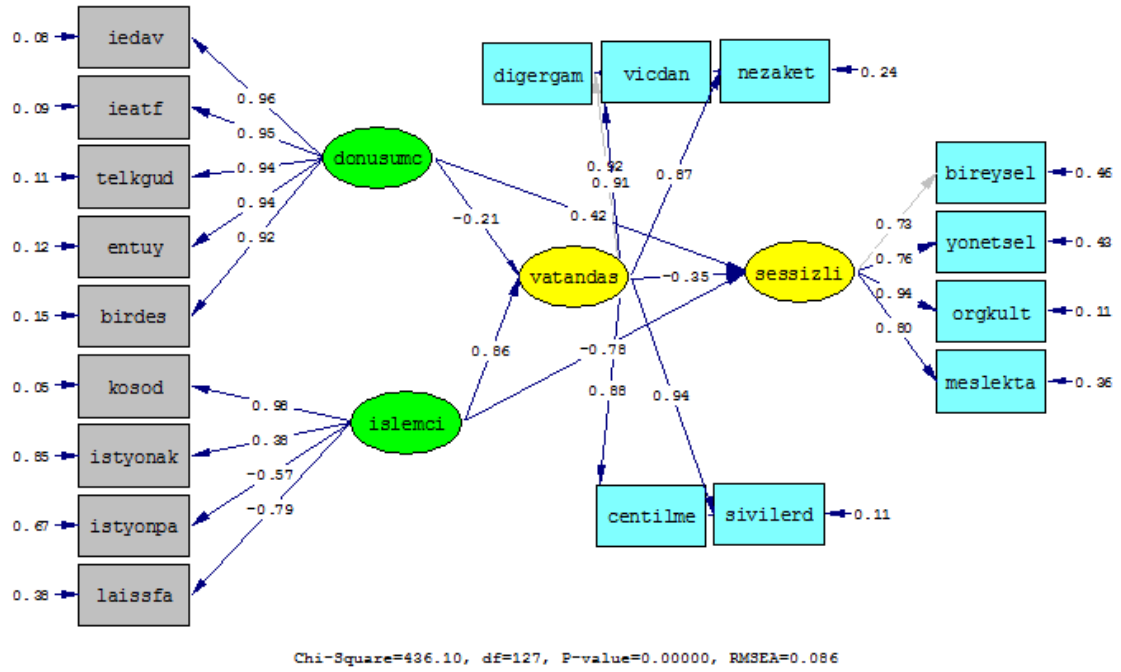
gizil değişken dışsal (dönüşümcü, işlemci); iki gizil değişken de içsel (örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik) olarak tanımlanmıştır.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik bağımsız gizil değişkenini, idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek; işlemci liderlik bağımsız gizil değişkenini ise koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire liderlik göstergelerinin açıkladığı kabul edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı gizil değişkeninin, diğergamlık, vicdanlılık, nazaket, centimenlik ve sivil erdem göstergeleri ile açıklanacağı kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik bağımlı gizil değişkenini ise bireysel, yönetsel, örgüt kültürü ve meslektaşlar göstergelerinin açıklayacağı kabul edilmiştir.

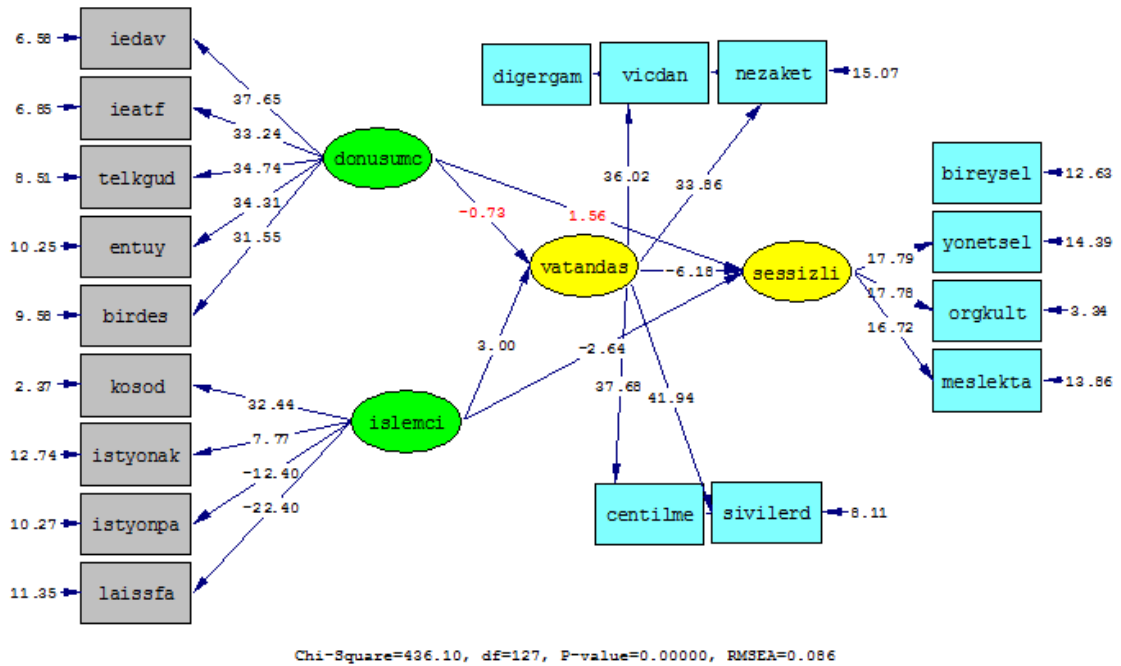
Daha sonra, YEM'den önce veri setinin, çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna ait ayrıntılı bilgi Tablo 24'de verilmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılmadığı durumlarda kullanılması önerilen Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler (Robust Weighted Least Squares) tahmin yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Kline, 2011, s. 180; Şimşek, 2007, s. 67). Yapılan analizler sonucu elde edilen yapısal model Şekil 8'de, YEM'e ilişkin gösterim Şekil 9'da ve Şekil 10'da verilmektedir.



Şekil 8. Araştırmaya ilişkin yapısal model



Şekil 9. Araştırma için kurulan yapısal eşitlik modeli/ Standartlaştırılmış değerler



Şekil 10. Araştırma için kurulan yapısal eşitlik modeli/ t-değerleri

Öncelikle YEM'in istatistiksel uygunluğuna dair bulgular incelenmiştir. Kline (2011, s. 204), modelin uyumunun değerlendirilirken, χ^2 değerinin sd ile birlikte incelendiği χ^2/sd oranının yeterlik için bir ölçüt olarak kullanılmasını tavsiye etmektedir. Bu araştırmada χ^2/sd değeri 3,43 olarak elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile yeterli uyum göstermektedir (Sümer, 2000, s. 60.).

Daha sonra, modele ilişkin alternatif uyum indeksleri incelenmiştir. Buna ilişkin bulgular Tablo 37'de verilmektedir:

Tablo 37

Modelin Path Analizine İlişkin Uyum Değerleri

χ^2	$(\chi^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI	GFI	AGFI
436,10	3,43	0,086	0,19	0,76	0,80	0,91	0,88

* $sd=127$, $p<0,01$

Tablo 37 incelendiğinde, modelin serbestlik derecesinin yeterli uyuma sahip olduğu ($\chi^2/sd<5$), RMSEA, SRMR, NNFI, CFI, GFI ve AGFI değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu, bu sebeple genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (Critical N-CN) değeri 126,98 olarak hesaplanmıştır. Bu değer araştırmada kullanılan 330 birim örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Araştırma modeline ilişkin YEM sonuçları Tablo 38'de verilmektedir:

Tablo 38

Araştırma Modeline İlişkin YEM Sonuçları

<i>Latent/Gözlenen Değişkenler</i>	<i>t-değeri*</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>R²</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	37,65	0,96	0,92
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	33,24	0,95	0,90
Telkinle Güdüleme	34,74	0,94	0,88
Entelektüel Uyarım	34,31	0,94	0,88
Bireysel Destek	31,55	0,92	0,85
<i>İşlemci Liderlik</i>			
Koşullu Ödül	32,44	0,98	0,96
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	7,77	0,38	0,14
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-12,40	-0,57	0,32
Laissez-faire	-22,40	-0,79	0,62
<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>			
Diğergamlık		0,92	0,85
Vicdanlılık	36,02	0,91	0,83
Nezaket	33,86	0,87	0,76
Centilmenlik	37,68	0,88	0,77
Sivil Erdem	41,94	0,94	0,88
<i>Örgütsel Sessizlik</i>			
Bireysel		0,73	0,53
Yönetimsel	17,79	0,76	0,58
Örgüt Kültürü	17,78	0,94	0,88
Meslektaşlar	16,72	0,80	0,64
<i>Yapısal İlişkiler</i>			
	t-değeri	Standartlaştırılmış Yükler	
Dönüşümcü → Vatandaşlık	-0,73	-0,21	
İşlemci → Vatandaşlık	3,00*	0,86	
Dönüşümcü → Sessizlik	1,56	0,42	
İşlemci → Sessizlik	2,64*	0,78	
Vatandaşlık → Sessizlik	-6,18*	-0,35	
<i>Yapısal Eşitlikler</i>			
		R ²	
Vatandaşlık = - 0,21 *Dönüşümcü + 0,87*İşlemci		0,44	
Sessizlik = 0,49*Dönüşümcü - 1,07*İşlemci		0,38	
Sessizlik = -0,35*Vatandaşlık + 0,41*Dönüşümcü - 0,77*İşlemci		0,45	

*p<0,01

LISREL'e ilişkin olarak, beta (β), bağımlı (içsel) bir gizil değişkenin bir başka bağımlı gizil değişken üzerindeki regresyonunu; gama (γ) ise bağımsız (dışsal) bir gizil değişkenin bağımlı bir gizil değişken üzerindeki regresyonunu gösteren bağlantı katsayısıdır. Ayrıca, açıklanan varyans olarak tanımlanan belirleme katsayısı (R^2), yapısal eşitlikte yer alan değişkenlerin gözlenen değişimlerinin ne kadarını açıkladıklarını ifade eder. Gizil değişken ile gözlenen değişken arasındaki faktör yükleri ise lambda (λ) ile gösterilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 17). Modele ait bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin en iyi göstergesinin idealleştirilmiş etki (davranış) ($\lambda = 0,96$; $t = 37,65$); işlemci liderliğin en iyi göstergesinin koşullu ödül ($\lambda = 0,98$; $t = 32,44$); örgütsel vatandaşlık davranışının en iyi göstergesinin sivil erdem ($\lambda = 0,94$; $t = 41,94$); örgütsel sessizliğin en iyi göstergesinin örgüt kültürü ($\lambda = 0,94$; $t = 17,78$) olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, dönüşümcü liderlik en fazla idealleştirilmiş etki (davranış), işlemci liderlik en fazla koşullu ödül, örgütsel vatandaşlık davranışı en çok sivil erdem ve örgütsel sessizlik en çok örgüt kültürü boyutları tarafından açıklanmaktadır.

Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($t = -0,73$). Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesi, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme düzeylerini değiştirmemektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($t = 1,56$). Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinde bir değişiklik söz konusu olmamaktadır.

İşlemci liderlik tarzı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,86$; $t = 3,00$). Bu değer, işlemci liderlik tarzındaki 1 puanlık artışın, örgütsel vatandaşlık davranışında 0,86 puanlık artışa veya bunun tam tersi, işlemci liderlik tarzındaki 1 puanlık azalışın, örgütsel vatandaşlık davranışında 0,86 puanlık azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme düzeyleri de artmaktadır.

İşlemci liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = -0,78$; $t = -2,64$). Bu değer, işlemci liderlik tarzındaki 1 puanlık artışın, örgütsel sessizlikte 0,78 puanlık azalışa veya bunun tam tersi, işlemci liderlik

tarzındaki 1 puanlık azalışın, örgütsel sessizlikte 0,78 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta = -0,35$; $t = -6,18$). Bu değer, örgütsel vatandaşlık davranışındaki 1 puanlık artışın, örgütsel sessizlikte 0,35 puanlık azalışa veya bunun tam tersi, örgütsel vatandaşlık davranışındaki 1 puanlık azalışın, örgütsel sessizlikte 0,35 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır.

Dönüşümcü ($\gamma = -0,21$) ve işlemci ($\gamma = 0,87$) liderlik tarzları birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının %44'ünü açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme düzeyindeki toplam değişimin %44'ü, okul yöneticisinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzıyla açıklanmaktadır. Ayrıca dönüşümcü ($\gamma = 0,49$) ve işlemci ($\gamma = -1,07$) liderlik tarzları birlikte, örgütsel sessizliğin %38'ini açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyindeki toplam değişimin %38'i, okul yöneticisinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzıyla açıklanmaktadır.

Dönüşümcü ($\gamma = 0,41$) ve işlemci ($\gamma = -0,77$) liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışının ($\beta = -0,35$) birlikte, örgütsel sessizliğin %45'ini açıkladığı görülmektedir. Bu bulgu, örgütsel sessizlik değişkenindeki toplam değişimin %45'inin, dönüşümcü ve işlemci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı gizil değişkenlerinin doğrudan etkisi ve aynı zamanda dönüşümcü ve işlemci liderlik değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni aracılığıyla dolaylı etkisi aracılığıyla açıklandığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları sergiledikçe, öğretmenlerin vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi artmakta ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır.

İşlemci liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ($\gamma = 0,87$) ve örgütsel sessizlik ($\gamma = -1,07$) üzerinde, dönüşümcü liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yine işlemci liderlik tarzı ($\gamma = -0,77$), örgütsel vatandaşlık davranışı ($\beta = -0,35$) ve dönüşümcü liderlik tarzına ($\gamma = 0,41$) göre, örgütsel sessizlik üzerinde daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahiptir.

BÖLÜM 5

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara ilişkin tartışma, sonuç ve bu sonuçlardan yola çıkarak uygulamacılar ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Tartışma

Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi ‘İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimlerini gerçekleştirme düzeyi nedir?’ şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri ortaya koyulmuştur. Bu bulgu, Avcı (2015), Bildik (2009), Bozkurt ve Göral (2014), Cemaloğlu (2007a), Cemaloğlu ve Kılınç (2012), Cemaloğlu ve Okçu (2012), Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç (2012), Daşcı (2014), Dursun (2009), Geçmez (2009), Kahya (2013), Kazancı (2010), Kırs ve Okçu (2015), Kul (2010), Lee (2012), Okçu (2011), Okçu (2014), Önk (2016), Şirin (2008) ve Yiğitel’in (2014) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Eğitim örgütlerinde, pozitif çıktıları olan, örgütün değişim ve dönüşümüne katkıları olan bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik becerilerinin daha fazla sergilenmesi beklentilere uygun bir durumdur. Yöneticilerin işlemci liderlikten ziyade dönüşümcü liderlik anlayışına sahip olmalarının, onları takip edenlerin daha yüksek performans düzeylerine ulaşmalarında çok önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Kahya, 2013, s. 264). Ancak, eğitim sistemi içerisindeki bürokratik yapı, okul yöneticilerinin kendilerine yönelik algıları

dönüşümcü liderliğe daha yakın olsa bile onları işlemci lider olmaya doğru itmektedir (Çelik, 1998, s. 439). Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin işlemci liderliğin bir devamı olduğu ve iki liderlik tarzının etkileşim içinde oldukları görülmektedir (Bass ve Avolio, 1994; Cemaloğlu, 2007a). Yapılan araştırmalara göre, okul müdürleri, dönüşümcü liderliği önemli bulmakta ancak verdikleri önem kadar uygulayamamaktadırlar (Akbaba Altun, 2003, s. 16). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin değişim ve dönüşüm fikrine sıcak bakmalarına rağmen, daha çok statükoyu korumaya yönelik davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Yine bununla paralel olarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlerin özelliklerinden olan örgütsel bağlılığı artırıcı etkinlikler düzenleme gibi davranışları geri plana attığı, daha çok mevzuatın uygulanması gibi hususlarda özen gösterdiği dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemede kültürel öğeler de önemli bir yer tutmaktadır. Hofstede'in (1980) kültürel sınıflamasında Türkiye'nin yüksek güç mesafesine sahip bir kültüre sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Okul yöneticilerinin öğretmenlere fazla sorumluluk yüklemesine rağmen yetki devretmemesi bu kültür özelliğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının alt boyutlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ve en az bireysel desteği tercih ettikleri yönündedir. Bu bulgu, Cemaloğlu ve Kılınç (2012), Cemaloğlu ve Okçu (2012), Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç, (2012), Daşcı (2014), Dursun (2009), Okçu (2011), Okçu (2014), Önk (2016) ve Şirin'in (2008) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun yöneticiler tarafından fazla tercih edilmesi, okul yöneticilerinin davranışlarıyla öğretmenlere rol model olmaya çalıştığının bir göstergesidir. İdealleştirilmiş etki (davranış) boyutu, ortak bir örgüt vizyonu geliştirme, etik ve ahlaki kararlar alma gibi davranışları içerdiğinden örgüt için olumlu bir durum olarak görülmektedir (Bass ve Avolio, 1995; Cemaloğlu, 2013). En az bireysel desteğin tercih edilmesi ise yöneticilerin öğretmenlerle olan birebir iletişiminin kopuk veya eksik olduğu, örgütün değişimi ve dönüşümü için ileri adım atılırken bireysel gelişimin ikinci plana atıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya dair diğer bir bulguda okul yöneticilerinin, işlemci liderlik tarzının alt boyutlarından en çok koşullu ödül ve en az laissez-faireyi tercih ettikleri ortaya koyulmuştur. Bu bulgu, Cemaloğlu vd. (2012), Dursun (2009), Garcia (2004), Geçmez (2009), Karip (1998), Kırs ve Okçu (2015), Okçu (2011), Okçu (2014), Önk (2016) ve Şirin (2008)'in araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Başboş bırakma olarak nitelendirilen

laissez-faire boyutunun en az ve lider ile izleyeni arasından psikolojik bir sözleşme olarak nitelendirilen koşullu ödülün en fazla tercih edilmesi olumlu bir durum olarak nitelendirilebilir. Çünkü Karip'e (1998, s. 454) göre, laissez-faire liderlik özelliklerinin yüksek olduğu örgütlerde, liderin etkililiği sorgulanmalıdır. Koşullu ödülde ise örgüt içinde performans hedeflerine ulaşmada sorumlu kişiler belirlendiğinden ve sonucunda çalışanların beklentileri karşılandığından örgüt içinde kaos engellenmiş olmaktadır (Karip, 1998, s. 448-449). Bu nedenle okul müdürlerinin koşullu ödül davranışını çokça kullanması beklenen bir durumdur. Bir takas anlayışı ile ilerleyen koşullu ödüle bu denli önem verilmesi, ödül ve cezayı da içerdiğinden bürokratik yönetim tarzının bir göstergesidir (Önk, 2016, s. 89).

Son olarak, araştırmanın diğer bir önemli bulgusu da ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını 'bazen' olmak üzere orta düzeyde gerçekleştirmeleridir. Bu bulgu, Akbaba Altun (2003), Daşcı (2014), Daşcı ve Cemaloğlu (2015), Kazancı (2010) ve Önk'ün (2016) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara paralel olarak, Cemaloğlu'nun (2007a, s. 83) araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik stilini daha fazla gerçekleştirse bile işlemci liderlik tarzını gerçekleştirme oranı da oldukça yüksektir. Yine Cemaloğlu'nun (2011, s. 505) yaptığı araştırmaya göre, okul yöneticileri devamlı olarak sadece dönüşümcü veya sadece işlemci liderlik özellikleri göstermemekte, duruma, çevreye veya zamana göre her iki liderlik tarzından da davranışlar sergilemektedirler. Bu bulgu Bass'ın (1985), liderlerin kimi zaman dönüşümcü kimi zaman da işlemci tarzda davranışlar sergileyebilecekleri bulgusuyla da örtüşmektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi 'İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi nedir?' şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutunda 'Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.'; vicdanlılık boyutunda 'Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.'; nezaket boyutunda 'Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.'; centilmenlik boyutunda 'Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.' ve sivil erdem boyutunda 'Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.' ifadelerinin en yüksek algı düzeyine sahip olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının

‘çoğunlukla’ düzeyinde gerçekleştirildiği saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının en fazla nezaket, en az ise diğergamlık boyutunda gerçekleştiği tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının hem çoğunlukla düzeyinde gerçekleştirilmesi hem de en çok nezaket boyutunda gerçekleştirilmesine yönelik bulgular Harbalıoğlu (2014) ve Titrek, Bayrakçı ve Zafer’in (2009) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca Akyüz (2012), Arlı (2011), Buluç (2008), Korkmaz (2011), Özdevecioğlu (2003), Polat (2009), Polat ve Celep (2008), Taştan ve Yılmaz (2008), Yıldırım (2012) ve Uğurlu ve Demir’in (2016) çalışmaları da eğitim örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek düzeyde sergilendiğini göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, eğitim örgütlerinde yüksek düzeyde sergilenmesi, örgütler açısından olumlu bulunmalıdır. Çünkü çalışanların örgütlere katkıda bulunabilmeleri, örgütleriyle bütünleşmeleri, sorumluluklarının üzerinde performans göstererek örgütlerinin başarısına katkı verebilmeleri önemli ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine bağlıdır (Bateman ve Organ, 1983; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Schein, 2004). Bu nedenle başarılı örgütler, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini önemsemekte ve bu konuda çalışanlarını teşvik etmektedir (Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000).

Ayrıca, faydalı bilgilerin aktarılması yoluyla çıkması muhtemel problemlerin önlenmesi, zaman ve imkânların verimli kullanılarak görevlerin daha etkili şekilde yerine getirilmesini ifade eden (Avcı, 2015) örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunun yüksek düzeyde sergilenmesi örgütlerde potansiyel olumsuzlukların yaşanmasını önleyerek, örgüt gelişimine katkıda bulunacaktır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi ‘İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterme düzeyi nedir?’ şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; ilkokul öğretmenlerinin en yüksek algılarının, örgütsel sessizliğin bireysel boyutunda ‘Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.’; yönetsel boyutunda, ‘Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.’; örgüt kültürü boyutunda ‘Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.’ ve meslektaşlar boyutunda ‘Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.’ şeklinde gerçekleştiği ve

örgütsel sessizlik davranışlarının ‘az’ düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının, yönetsel boyutta en yüksek yaşandığı ve ardından bireysel boyutunun geldiği, en az ise örgüt kültürü boyutunda yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, Bayram (2010), Harabalıoğlu ve Gültekin (2014), Kahveci (2010) ve Kahveci ve Demirtaş’ın (2013a) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Çalışanların örgütsel problemler hakkında görüş ve düşüncelerini ifade edememesi, örgütteki konuşmalara çeşitli nedenlerle özgürce katılamaması örgütsel sessizliği meydana getirmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706-707). Örgütsel sessizliğin az düzeyde görülmesi örgütlerin geleceği açısından olumlu sinyaller vermektedir. Çünkü eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin, okulu iyileştirmeye yönelik fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi, okulun performansı, gelişimi ve eğitimin kalitesi açısından olumsuz bir durum olarak nitelendirilebilir (Daşcı, 2014, s. 87). Çalışanlar, örgüt içinde konuşmanın kendileri için tehlikeli bir durum yaratacağını düşündüklerinde (Morrison ve Milliken, 2000) veya olumsuz geribildirim alacaklarını düşündüklerinde kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütlerde sessizliğin yüksek olmaması, çalışan ve yönetici arasında bir uçurumun olmadığını, sağlıklı bir iletişim sürdürüldüğünün ve çeşitli risklerin ortadan kaldırıldığının bir göstergesi olarak nitelendirilebilir.

Özdemir ve Sarioğlu Uğur’un (2013) ve Kahya’nın (2013) yaptığı araştırmaya göre, kamu sektörü çalışanları, özel sektör çalışanlarına kıyasla daha fazla örgütsel sessizlik yaşamaktadırlar. Kamu çalışanlarının, bürokratik bir sistem içerisinde yasalar, yönetmelikler ve kurallar doğrultusunda hareket etme zorunluluklarının bulunması ise bu durumun nedenlerinden biri olarak görülmektedir (Daşcı, 2014, s. 88). Örgütte kalmayı normatif bağlılık haline getiren çalışanların işten ayrılmanın maliyetine katlanamama düşüncesi ile hareket ederek gönülsüz bir sessizliğe bürünebilecekleri düşünülmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Buna ek olarak, yönetici davranışları da örgütsel sessizliğe neden olan en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Batmunkh, 2011; Bayram, 2010; Bildik, 2009; Cemaloğlu vd., 2013; Crockett, 2013; Çakıcı, 2008; Ertürk, 2011; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013a; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Oktay, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Taşkiran, 2010; Yanık, 2012).

Bayram’ın (2010) eğitim örgütlerinde sessiz kalma davranışını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, akademisyenlerin %75’inin izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kaldıkları saptanmıştır. Crockett (2013) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin %67’sinin yönetime

güvensizlik, mesajın içeriği ve yönetici ile ilişkiler nedeniyle sessizlik davranışı sergilediği bulgusuna ulaşmıştır. Çakıcı'nın (2008) araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerin %70'i etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme ve çalışma olanakları konusunda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Kahveci'nin (2010) yaptığı araştırmada okullarda yüksek düzeyde sessizlik yaşandığı ve bu çalışmanın bulgusuyla paralel olarak sessizlikte en yüksek belirleyicinin yönetici faktörü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin görüşlerine saygı duymaması ve 'en iyi ben bilirim' tavrı gösterilmektedir. Yanık'ın (2012) yaptığı araştırmada ise, yöneticiye duyulan güvenin prososyal sessizliği artırdığı gözlemlenmiştir. Yapılan tüm bu araştırmaların ortak noktası ise örgütsel sessizliğin en önemli belirleyicisinin yönetici kaynaklı olduğudur.

Yine kültürün de örgütsel sessizlik davranışının belirleyicilerinden birisi olduğu düşünülmektedir. Düşük güç mesafesine sahip olan ülkelerde örgütsel sessizliğin görülme düzeyi katılımcı iklimi sayesinde çok az olmaktadır (Huang, Vliert ve Vegt, 2005). Türk toplumunda da yüksek güç mesafesinin yanı sıra otoriteye ve topluluklara bağlılık, sessizlik gösterilme olasılığını artırmaktadır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014).

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi 'İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimlerini gerçekleştirme düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışlarını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?' şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; dönüşümcü liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemeleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde veya örgütsel sessizlik yaşamalarında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır. Bu bulgu, literatürdeki dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilendiği örgütlerde, örgütsel sessizlik davranışlarının daha az yaşandığını (Batmunkh, 2011, s. 115; Bildik, 2009; Erol, 2012, s. 84-85; Kahya, 2013; Köse, 2013; Taşkiran, 2010, s. 209) ve dönüşümcü liderlik davranışlarının genel olarak örgütsel vatandaşlık ile olumlu yönde ilişkileri olduğunu (Arslantaş, 2007; Avcı, 2016; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, s. 9; Krishnan ve Arora, 2008;

Küçükbayrak, 2010; Oğuz, 2011) gösteren pek çok çalışma ile çelişse de bu çalışma ile paralel bulgulara sahip çalışmalar da literatürde mevcuttur. Swindell'in (2014) çalışmasında da dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisi olmadığı ortaya koyulmuştur. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin, izleyenlerin liderin güvenini etkilemek amaçlı davranışlarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir (Podsakoff vd., 1990).

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre, işlemci liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisinin pozitif yönlü yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu; örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin negatif yönlü yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu saptanmıştır. Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme düzeyi artmakta ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyi azalmaktadır. Ayrıca işlemci liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğunu söylemek de mümkündür. Çalışanlar herhangi bir ödül veya yaptırım olmadığında, örgüt yararına davranış sergilemede gönülsüz davranabilmektedirler (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s. 253). İşlemci liderliğin özellikle koşullu ödül boyutundaki liderlik davranışları sergilendiğinde, çalışanların örgüte katkı sağlayıcı davranışlarda bulunmaları ve sessizlikten uzaklaşmaları beklenmektedir. Literatürdeki pek çok çalışma bu bulguyu destekler nitelik taşımaktadır. Daşcı'nın (2014) yaptığı çalışmada da işlemci liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Köse, Kartal ve Kayalı'nın (2003, s. 9) çalışmasında da işlemci lider davranışlarından koşullu ödül davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuyla olumlu yönde ilişkisinin olduğu bulgusuna ulaşılrken, Oğuz'un (2011) araştırmasında da öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları işlemci liderlik stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Her iki bulgunun da ortak bir paydada yorumlanmasında fayda bulunmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik boyutunda her ne kadar bir anlamsızlık söz konusu olsa da, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarının birbirini tamamlayan boyutlar olduğunu (Karip, 1988, s. 454; Waldman, Bass ve Yammarino, 1990) ve aynı zamanda dönüşümcü liderlerin iyi birer işlemci lider özelliği sergilediklerini (Bass ve Avolio, 1994, s. 546) göz ardı etmemek gerekmektedir. Bass (1985, s. 22), bu iki liderlik yaklaşımının birbirinin tamamlayıcısı olduğunu; dönüşümcü liderliğin, işlemci liderlik tarzıyla elde edilen çaba, işdoymu ve etkililiği destekleyerek artırdığını ileri sürmektedir. Her iki liderlik tarzı da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine hizmet ettiğinden (Hater ve Bass, 1988; Hartog, Muijen ve

Koopman'den aktaran Cemaloğlu, 2011, s. 497) bir örgütte hem yeniliğe açık olan dönüşümcü liderlere hem de prosedürü yerine getirecek işlemci liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Kets de Vries, 2007, s. 235). Bu bağlamda, işlemci liderliğin daha anlamlı sonuçlar ortaya çıkarması, istenilen sonuçları ortaya çıkararak, başarıyı ve ödülü tanımlamasından ve belirsizliği azaltmasından kaynaklanmaktadır (Sosik ve Godshalk, 2000). Yine Türklerin kültürel özellikleri burada belirleyici özellik taşımaktadır. Türk kültüründeki liderlik özelliklerinin başında statükocu olma, otokratik davranışlar gösterme gibi özellikler geldiğinden ve Türk toplumu daha çok belirsizlikten kaçınan bir toplum özelliği sergilediğinden liderler, işlemci liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın durumda olmaktadır (Baltaş, 2012). Ayrıca dönüşümün zor olduğu örgütlerde, işlemci liderliğin baskın olması beklenen bir durumdur (Daşcı, 2014, s. 91).

Araştırmadan elde edilen diğer bir önemli bulgu da, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı olmasıdır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık gerçekleştirme düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik davranışlarında bir azalma meydana gelmektedir. Erdoğan (2011), çalışanların işini kaybetme, terfi alamama, boş yere konuşma veya iş yükünün artması gibi korkularla sessiz kaldıklarını ifade etmektedir. Bu durum, örgütsel vatandaşlık algısı yüksek çalışanların sessizlikten kaçınacağı şeklinde yorumlanabilir. Çalışmanın bu bulgusu literatürdeki pek çok çalışma ile paralellik göstermektedir. Çınar, Kocaoğlu ve Alioğulların'nın (2013), Tecimen'in (2013) ve Ürek, Bilgin Demir ve Ugurluoğlu'nun (2016) yaptığı çalışmada da örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Harbalıoğlu'nun (2014) ve Harbalıoğlu ve Gültekin'nin (2014) yaptığı çalışmalarda ise iki değişken arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Sonuçlar

Bu araştırmaya göre, okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmekte; dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış), en az bireysel destek; işlemci liderlik davranışlarından ise en çok koşullu ödül, en az laissez-faire tercih edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin olarak elde edilen bulgulara göre, örgütlerde vatandaşlık davranışı çoğunlukla sergilenmekte ve en çok nezaket boyutunda davranışlara

rastlanmaktadır. Örgütlerde vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde sergilenmesi, örgütlere pozitif yönde çıktılar sağlamaktadır.

Örgütsel sessizliğe ilişkin olarak elde edilen bulgulara göre örgütlerde sessizlik az düzeyde de olsa yaşanmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu olduğunda, öğretmen algıları en fazla okul yöneticisinde odaklaşmaktadır. Dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergilenen örgütlerde dahi örgütsel sessizliğin yaşandığı görülmektedir. İşlemci liderliğin sergilendiği örgütlerde, örgütsel sessizliğin azaldığı dikkat çekmekte, daha bürokratik yollarla işlerin sürdürüldüğü örgütlerde çalışanların sessizlikten uzaklaştıkları fark edilmektedir.

Liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlığa yönelik algıları artmakta ve örgütsel sessizliğe yönelik algıları azalmakta; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirme düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır.

Okul yöneticilerinin işlemci liderlik tarzları, öğretmenlerin hem örgütsel vatandaşlık hem de örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik üzerinde bir etkiye sahip değilken, işlemci liderlik, her iki değişken üzerinde de güçlü bir etkiye sahiptir. İşlemci liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Ayrıca, işlemci liderlik tarzı, örgütsel sessizlik üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sessizliğe olan etkisinden daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticilerine işlemci liderlik becerilerinin kazandırılması, okul ortamında örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini artırırken örgütsel sessizlik davranışlarının azalmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticilerin işlemci liderlik özelliklerini kazanması amacıyla, hizmet içi eğitimler, seminerler ve konferanslar düzenlenmelidir. Ayrıca, yöneticilerin mesleki yeterliklerini artırmaları amacıyla lisansüstü eğitim almaları teşvik edilmelidir.

2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda farkındalıklarının artırılması, gönüllü olarak sergilenen bazı davranışların daha sık meydana gelmesi için teşvik edici yöntemler kullanılmalıdır. Özellikle okul yöneticileri, bu davranışları fark ederek gerekli cesaretlendirmeyi sağlamak için önlemler almalıdır.
3. Öğretmenlerin, sessizliğin olumsuz sonuçlarının farkına varması sağlanarak, örgütteki hususlarla ilgili sessiz kalmamaları, karar alma sürecine katılmaları, fikir ve görüşlerini açıklıkla dile getirmeleri sağlanmalı, bu duruma engel teşkil eden hususlarda gerekli önlemler alınmalıdır. Öğretmenlerin sessizliğinin tüm kurumu, öğrenci ve velilerini dahi etkileyeceği onlara anlatılmalı, açık bir iletişim ortamı kurularak sağlıklı bir okul iklimi oluşturulmalıdır.
4. Okul yöneticileri, liderlik becerilerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri üzerinde etkili olduğu konusunda bilgilendirilmeli, örgütte olumsuz durumların yaşanmaması adına liderlik becerilerini bu durumlar üzerinde etkili olarak nasıl kullanmaları gerektiği konusunda yönlendirilmelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Liderlik davranışlarının kültürden kültüre farklılaştığı bilinmektedir. Bu sebeple dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının, kültürlerin kendi özellikleri ile bütünleştirilerek kıyaslandığı uluslararası karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.
2. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin temelinde yatan güdüleyici etkenler nitel yöntemlerle araştırılabilir.
3. Son yıllarda nitel olarak da araştırılan örgütsel sessizlik ile baş etme yöntemleri ile ilgili literatürde az çalışma yer almaktadır. Bu nedenle, sessizliğin sebep veya sonuçlarından ziyade, sessizlikle baş etme yöntemlerine dair çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okul müdürlerinin dönüştürücü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1), 10-17.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Cornwall: Blackwell.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. Doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Arslantaş, C. C. (2007). Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 81-101.
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Balaban, J. (2000). Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 188-195.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Baltaş, A. (2012). *Türk kültüründe yönetmek: Yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak*. İstanbul: Remzi.
- Barksdale, K., & Werner, J. M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145-155.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free.

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5.
- Bass, B. M ve B. J. Avolio. (1993). Transformational Leadership: A Response To Critiques. M. M. Chemers (Ed.), *Leadership theory and research* içinde (s. 49-80). NY: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire form 5x*. CA: Mind Garden.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin.
- Bateman, T.S. (2002). *Management: Competing in the new era*. Boston: Mcgraw- Hill Irwin.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Becker, T. E., & Randall D. M. (1994). Validation of a measure of organizational citizenship behavior against an objective behavioral criterion. *Educational and Psychological Measurement*, 54(1), 160- 168.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 353-365.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Beycioglu, K., & Aslan, M. (2007). The need for organizational innovation in public elementary schools. *International Journal of Educational Reform*, 16(1), 27.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., & Rosenthal, M. M. (2006). A sensemaking lens on reliability, *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 897–917.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Borg, M. G., & Falzon, J. M. (1989). Stress and job satisfaction among primary school teachers in Malta. *Educational Review*, 41(3), 271-279.
- Botero, I. C., & Dyne, L. V. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M., & Baglioni Jr, A. J. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65(1), 49-67.
- Bozkurt, O., & Göral, M. (2014). The assesment of modern leadership styles in relation with demographic factors. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 169-179.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. J. Greenberg, & M. S. Edwards (Ed.), *Voice and silence in organizations* içinde (s. 3-37). UK: Emerald.
- Broiles, P. H. (1982) *An inquiry into teacher stress: Symptoms, sources, and prevalence*. Doktora Tezi, Claremont Graduate School, California.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cafoğlu, Z. (1992). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*, 1, 49-57.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Cemaloğlu, N. (2012). Okulun psikolojik yönü. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 197-229). Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde* (s. 131-183). Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N., Daşcı E., & Şahin, F. (2013). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: Nitel bir çalışma. *The Journal of Academic Social Science*, 1(1), 112-124.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132-156.
- Cemaloğlu, N., & Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 214-239.
- Cemaloğlu, N., Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *The Online Journal Of New Horizons In Education*, 2(2), 53-64.
- Cemaloğlu, N., & Şahin, E. D. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 314-320.

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Crockett, D. (2013). *Teacher silence in South Carolina public schools*. Doktora Tezi, South Carolina Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Columbia.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz*. Ankara: Detay.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Ankara: Gündüz.
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Anı.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 423-442.
- Çelik, V. (2001). Geleceğin Okul Liderleri. *2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmen Evi.
- Çelik, V. (2004). *Liderlik: Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Çınar, O., Karcioğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. Mason, Ohio: Thomson, South-Western.
- Dankoski, M. E., Bickel, J., & Gusic, M. E. (2014). Discussing the undiscussable with the powerful: Why and how faculty must learn to counteract organizational silence. *Academic Medicine*, 89(12), 1610-1613.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 129-166.
- Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 32-45.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group and Organization Management*, 23(2), 189-217.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Dinçer, K. M., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 2-18.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88, 35-44.
- DiPaola, M. F., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relation to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin Company.

- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ellis, J. B., & Dyne, L. V. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: Prediction based on communication competence theory. J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* içinde (s. 37-61). Bingley: Emerald.
- Eraslan, L. (2012). Günümüz öğretmen sendikacılığının değerlendirilmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 1(1), 59-72.
- Eraslan, L. (2013). *Öğretmen adaylarının sendika algısı*. Yayınlanmamış Araştırma Raporu, Ankara.
- Erçetin, S. S. (2000). *Liderlik sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job

- satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 81-94.
- Finkelstein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- Folger, R. (1993). Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 239-248.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Fujio, M. (2004). Silence during intercultural communication: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 331-339.
- Gambarotto, F., & Cammazzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 166-179.
- Garcia, A. R. (2004). *A study of the relationship among the constructs of transformational and transactional leadership and conflict management style*. Doktora tezi, Our Lady of the Lake University, San Antonio, Texas.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gephart, K. J. J., Detert, J. R., Trevino, K. L., & Edmondson, C. A. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.
- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job*. CA: Thousand Oaks.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behaviour in organisations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. UK: Emerald Group Publishing.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 107-134.
- Güllüce, A. Ç., & Erkıılıç, E. (2015). Investigating the organizational citizenship behaviours of hotel business employees through structural equation modelling: A study in Rize province. *Open Journal of Leadership*, 4(1), 35-45.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Harbalıoğlu, M., & Gültekin, B. İ. (2014). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study at Kilis 7 Aralık University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 153-164.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *HSR: Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. California: Sage.

- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. J. Hunt & L. Larson (Ed.), *Contingency approaches to leadership* içinde (s. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University.
- Hoy, W.K., & Tarter, C.J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-9.
- Hoyle, J. R. (2007). *Leadership and futuring: Making visions happen*. California: Corwin.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, X., Vliert, E. V. D., & Vegt, G. V. D. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013a). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Education*, 38(167), 50-64.

- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(43), 167-182.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahya, C. (2015). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kaskel, R. J. (2000). *Value, congruence and satisfaction*. Doktora Tezi, The California School of Professional Psychology, Alameda.
- Kayıkçı, K. (2013). Türkiye’de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalardan beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C.; Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151.
- Kendirligil, S. (2006). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kets de Vries, M. (2007). *Liderliğin gizemi* (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.

- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kılınç, T. (1997). Lider durumsallığın ötesi (II), karizmatik liderlik yaklaşımı. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Kırs, F., & Okçu, V. (2015). Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği). *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 1-22.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY London: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Korkmaz, C. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları*. Yüksek lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge*. USA: John Wiley & Sons.
- Köse, S., Kartal B., & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Krill, T. L., Carter, R. I., & Williams, D. L. (1997). An exploration of the leadership practice enabling others to act: A case study. *Journal of Agricultural Education*, 38, 42-49.
- Krishnan, R. V. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(3), 126-131.
- Krishnan, R. V., & Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Business Review*, 4(1), 34-43.

- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648–657.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Küçükbayrak, R. (2010). *An integrative model of transformational leadership, organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior*. Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1979). Teacher stress and satisfaction. *Educational Research*, 21(2), 89-96.
- Lee, J. (2012). *The effects of leadership behavior on workplace harassment, employee outcomes, and organizational effectiveness in small businesses*. Doktora Tezi, The George Washington University, Washington.
- Leithwood, K.; Menzies, T.; Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 199–215.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff P. M. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-81.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in role and extra role salespersons performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- McDonald, P. R. (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents*. Yüksek Lisans Tezi, The University of Western Ontario, London.
- Meierhans, D., Rietmann, B., & Jonas, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychology*, 67(3), 131-141.
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. İstanbul: Detay.
- Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Bölümü (2015). 2015-2016 yılı eğitim istatistikleri. <http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24> sayfasından erişilmiştir.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(4), 599-620.
- Nakane I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.

- Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2) 47-67.
- Netemeyer, R. G., & Boles, J. S.; McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3), 377-403.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 2147-2174.
- Oktay, H. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişimde yöneticiden kaynaklanan engeller*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D.W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-351.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personal Psychology*, 48(4), 775-803.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ott, J. S., Parkes, S. J., & Simpson, R. B. (2003). *Classic readings in organizational behavior*. Canada: Thomson Wadsworth.
- Önk, M. (2016). *İlköğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, L., & Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Kaya, Z., & Receptoğlu, E. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin stresle başa çıkma tarzları ile kullandıkları mizah tarzları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 405-428.
- Özden, Ö. (2015). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özen, J. (2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı: farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma. *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 359-372.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *E- international Journal Of Educational Research*, 3(4), 33-49.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Penner, L. A.; Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195–223.
- Perry, J. L. (Ed.). (2010). *The Jossey-Bass reader on nonprofit and public leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. B., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J.B., & Bachrach D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (ocb) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki-Sakarya Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Rusch, E. A. (1998). *Barriers to excellence: The Culture of silence in school systems*. <http://eric.ed.gov/?id=ED427397> sayfasından erişilmiştir.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sabuncuoglu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Sarikaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Interdisciplinary ve Applied*, 132(3), 277-291.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Scheufele, D. A., & Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: A conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F. (2012). Okul yöneticisi ve liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 125-160). Ankara: Pegem.
- Shoemaker, P. J., Breen, M., & Stamper, M. (2000). Fear of social isolation: Testing an assumption from the spiral of silence. *Irish Communications Review*, 8, 65-78.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its' nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (44), 653-663.
- Solman, R., & Feld, M. (1989). Occupational stress: perceptions of teachers in Catholic schools. *Journal of Educational Administration*, 27(3).
- Somech, A., & Drach-Zahavy A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 63-74.

- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542.
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership & Management*, 24(3), 249-265.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Swindell Jr, J. R. (2014). *Transformational leadership, perceived support, organizational commitment, and union citizenship behavior: The effect of cultural diversity*. Doktora Tezi, Indiana Institute Of Technology, India.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2003). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. NY: HarperCollins.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ölçeklerinin Türkçeye uyarlanması. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-95.
- Taylor, D. G. (1982). Pluralistic ignorance and the spiral of silence: A formal analysis. *Public Opinion Quarterly*, 46, 311-335.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, H. (1996). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Yargı.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 17, 1-28.
- Topçu Brestrich, E. (2000). *Modernizmden postmodernizme dönüşümcü liderlik*. Ankara: Seba.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Turnipseed, D., & Murkison, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: Organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-302.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organizational citizenship behavior and personnel ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.
- Türk Dil Kurumu (2016a). Büyük Türkçe sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts sayfasından erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu (2016b). Güncel Türkçe sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts sayfasından erişilmiştir.
- Uğurlu, C. T., & Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.

- Umar, M., & Hassan, Z. (2013). Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 188-193.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2016). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior the augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Management*, 15(4), 381-394.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.
- Williams, S.; Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, İ. (2012). *Beden eğitimi öğretmenlerinin öz-yeterlilikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi*. Doktora Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Yılmaz, V., & Çelik, H. E. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi-I*. Ankara: Pegem.
- Yiğitel, S. (2014). *Öğretmen ve akademisyenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. A. (2009). Leadership in organizations. New Jersey: Pearson.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.



EKLER



EK 1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden (ÇFLÖ) Örnek Maddeler

		Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
Okul yöneticimiz...						
6	... önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	... kendisiyle çalışmaktan gurur duymamızı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	... öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	... karar vermekten kaçınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	... sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ)

		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16	Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Ek 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ)

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Okuldaki sorunları dile getirmeye çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sorunların çözümünde farklı düşünsem bile çoğunluğun fikrine uyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kötü bilgilerin/haberlerin benden duyulmasını istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İçe kapanık bir kişilik yapısına sahip olmam, sorunlara müdahale etmemi engeller.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak görüşlerim olmasına rağmen, açıklamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Okul ortamından kendimi soyutlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Olumsuz durumları/kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi, saygısızlık olarak görürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Okul yöneticisine eksik yönlerimi göstermek istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Okulda karar alınırken fikrim sorulmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Okuldaki sorunlar hakkında konuştuğumda bana duyulan güven ve saygı azalır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam iş yüküm artar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Okul ortamını güven verici bulmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Bir konuda, öğretmen arkadaşlarımdan farklı bir görüşe sahipsem, fikrimi söylemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Meslektaşlarımla ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Meslektaşlarım okuldaki sorunlar hakkında konuşulmasından hoşlanmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Meslektaşlarımla okuldaki sorunlara çözüm üretmeye çalışmayız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Meslektaşlarımla onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 4. Uygulama için İzin Yazısı



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.6909509
Konu : Araştırma İzni

22.06.2016

YENİMAHALLE KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) Gazi Üniversitesi'nin, 27/05/2016 tarihli ve 18553 sayılı yazısı.
c) 22/06/2016 tarihli ve bila sayılı dilekçe.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Kübra YENEL'in "**İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki**" konulu tez kapsamında uygulama talebi Araştırma Komisyonumuzca incelenmiş olup, ilçenize bağlı ekli listede belirtilen okullarda uygulamanın yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Uygulama formunun (4 sayfa) uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi (a) genelge çerçevesinde, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin sorumluluğunda okul ve kurum yöneticileri de uygun gördüğü takdirde gönüllülük esasına göre yazımız ekinde gönderilen mühürlü uygulama araçlarının uygulanmasına izin verilmesini rica ederim.

Ali GÜNGÖR
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:

- 1-Uygulama formu (4 sayfa)
2- Okul listesi (1 sayfa)

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c813-826f-3a64-9b12-d03c kodu ile teyit edilebilir.

Ek 5. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ) Kullanım İzni/İngilizce

For use by Kubra YENEL only. Received from Mind Garden, Inc. on May 24, 2016
Permission for Kubra YENEL to reproduce 400 copies
within one year of May 24, 2016

Multifactor Leadership Questionnaire™
Instrument (Leader and Rater Form)
and Scoring Guide
(Form 5X-Short)

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument within one year from the date of purchase.

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Ek 6. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ) Kullanım İzni/Türkçe

For use by Kubra YENEL only. Received from Mind Garden, Inc. on May 24, 2016
Permission for Kubra YENEL to reproduce 1 copy
within one year of May 24, 2016

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

**and Scoring Guide
(Form 5X-Short)**

English and Turkish versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase**. You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Ek 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) Kullanım İzni

Fwd: ÖVD ölçeği ve makalesi

Gelen Kutusu x

 **NEJAT BASIM** <nbasim@gmail.com>

24 May ☆

Alıcı: bana

Merhaba. Mesajınızı bu adresimden yanıtlıyorum. ÖVD ölçeği ve ölçeğin yer aldığı makale ekte. Ölçeği çalışmalarınızda tabii ki kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.
Nejat

Prof. Dr. H. Nejat Basım

Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

Bağlıca Kampüsü Eskişehir Yolu 20. Km. Etimesgut 06810 ANKARA

Tel: 312-2466666/6645-6646

e-posta: nbasim@gmail.com

e-posta: nbasim@baskent.edu.tr

From: Kübra Yenel [mailto:kubrayenel@gmail.com]

Sent: Tuesday, May 24, 2016 10:00 AM

To: nbasim@baskent.edu.tr

Subject: Ölçek izni

 **Harun ŞEŞEN** <harunsesen@gmail.com>

24 May ☆

Alıcı: bana

kübra hanım ölçek ekte. belki okullar için bazı maddeleri uyumlandırmanız gerekebilir. parantez içinde verilen ifadeler ise ölçeğin iki boyutlu kullanımına yönelik. kolay gelsin.

Doç. Dr. Harun ŞEŞEN
Lefke Avrupa Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Cep (Tr) : 0532 4618055
Cep (KKTC) : 0533 8545556

Dr. Harun SESEN, Assoc. Prof of Management
European University of Lefke

24 Mayıs 2016 10:19 tarihinde Kübra Yenel <kubrayenel@gmail.com> yazdı:

...



Wind
Windo

Ek 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) Kullanım İzni

 **Elif Daşcı** <elf2089@hotmail.com>

 29.09.2015 

Alıcı: bana 

Kübra Hocam,

Makalenin yayınlanmamış hali (tr-eng), verileri, ölçek basım hali ve araştırmanın amacı ektedir. Özetle;

Ekteki Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin ilk hali 38 maddeden oluşmaktadır. 414 anket doldurulmuştur. 7. ve 13. maddeler yapılan faktör analizi sonucu ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin son hali 36 maddedir. Boyutları oluşturan maddeler şu şekildedir:

Bireysel: 1,2,3,4,5,6,8,9.

Yönetsel: 10,11,12,14,15,16.

Örgüt kültürü: 17,18,19,20,21,22,23,24.

Meslektaşlar: 25,26,27,28,29,30,31,32.

Baskı grupları: 33,34,35,36,37,38.

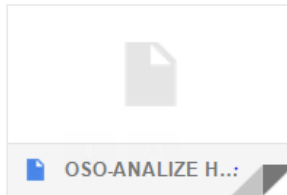
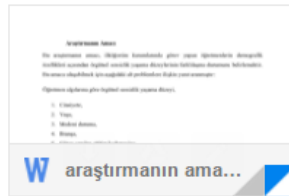
(Not: Ekteki dosyada 6,12,15 ve 30. maddeler tersten kodlanmış haldedir.)

İyi çalışmalar dilerim.

Araştırma Görevlisi Elif DAŞCI
Aksaray Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Win
Wind

5 Ek



Ek 9. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	YENEL, Kübra
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi	02/11/1988
Doğum yeri	Afyonkarahisar
Medeni hali	Bekar
E-posta	kubrayenel@gmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Kütahya Lisesi (Yabancı Dik Ağırlıklı Lise)	2006
Üniversite	Gazi Üniversitesi/İngilizce Öğretmenliği	2010
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/Eğitim Yönetimi	-

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2010 – 2012	Amerikan Kültür Derneği Dil Okulları	İngilizce Öğretmeni
2012	MEB	İngilizce Öğretmeni
2012-2014	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	İngilizce Okutmanı
2014	Celal Bayar Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2015 -	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil	İngilizce (2012-İlkbahar KPDS-97,5)
-------------	-------------------------------------

Yayınlar

Bildiriler

Gülcan, M. G., & Yenel, K. (2015, Nisan). Türk Milli Eğitim Sistemi'nin genel yapısı ve örgüt yapısında yapılan değişiklikler, sorunlar ve çözüm önerileri, 24. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Niğde.

Selçuk, G., Çakmak, A., Peker, S., Çelebi N, & Yenel, K. (2015, Haziran). Analyzing competence perception of teacher candidates in science teaching department towards life-long learning approach according to some variables, 4. Uluslararası Eğitim Konferansı, St. Petersburg, Rusya.

Yavuz Tabak, B., Yenel, K., Tabak, H., & Şahin, F. (2016, Mayıs). Öğretmen adaylarının geleceğe ilişkin beklenti ve kaygıları: olası ben kuramı çerçevesinde bir inceleme - Nasıl bir öğretmen olacağım?, 3. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi, Muğla.

Yenel, K., Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2016, Nisan). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, 25. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Antalya.

Yenel, K. (2016, Eylül). The relationship between leadership styles of primary school principals and the organizational citizenship and the organizational silence behaviors that primary school teachers experience, III. International Dynamic, Explorative and Active Learning (IDEAL) Conference, Samsun.