



Okul Yöneticilerinin Kullandığı Konumsal Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

İbrahim Ethem BOZGÖZ¹, Ali ÖZDEMİR²

¹Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul, Türkiye 0000-0002-8575-2230

²Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye 0000-0001-6089-1966

ARTICLE INFO

Article History

Received 10.02.2023

Received in revised form 07.04.2023

Accepted 20.04.2023

Article Type: Research Article

ÖZ

Bu araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılan araştırmanın örneklem grubunu İstanbul ilinde farklı branşlarda ve farklı okul türlerinde görev yapmakta olan 519 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak "Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmış ve elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde güvenilirlik analizi, betimsel istatistikler, pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre; ödüllendirme gücü ve yasal güç ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan zorlayıcı güç ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücün örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Konumsal Güç, Ödüllendirme Gücü, Yasal Güç, Zorlayıcı Güç, Örgütsel Sessizlik

1. Giriş

Güç kavramı geçmişten bu yana insanoğlunun ilgisini çeken bir konu olmuş ve insanoğlu daima güce sahip olmaya çalışmıştır. Zira güç olgusu, bir milletin yönetiminden, bir kurumun ya da grubun yöntemine kadar birçok sistemde yönetenlerin sahip olması gereken oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Güç hakkında bazı araştırmacıların olumlu, bazılarının ise olumsuz bir kavram olarak ele aldığı gözlemlenmektedir. Burada mühim olan insan ilişkilerinin temelindeki güce kimin ehil olduğu ve bu gücü hangi şekilde kullandığıdır. İş yerleri ya da kurumlar hakkında düşünüldüğünde, genelde gücü olduğu düşünülen yöneticilerin, sahip oldukları gücü var olan sınırlı kaynakları onların iş yerlerinin ve çalışanlarının iyiliğine çevirmek için kullanmaları gücü yasallaştırırken, gücün sadece kişisel istekleri ve çıkarları için kullanılması, kavramın, adil olmayan, düşmanca ortama ve tacize sebebiyet verebilecek yaklaşımlarla pekiştirmesi gücü pek de iyi olamadığı varsayılan bir kavram olarak ortaya çıkarmaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 326).

Güç, bireysel özelliklerden kaynaklanırken yetki de kurumsal özelliklerden kaynaklanmaktadır (Diş, 2015: 13). Yetki, birileri tarafından verilir, gerektiğinde de geri alınır. Güç ise, bir yetenektir (Kızanlıklı vd., 2016:

*Bu çalışma İbrahim Ethem Bozgöz tarafından hazırlanmış ve Doç. Dr. Ali Özdemir danışmanlığında yürütülen bir tez çalışmasıdır.

¹ Sorumlu yazar bilgileri: Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul/Türkiye, e-mail: ethem_bozgoz@hotmail.com

Alıntı: Bozgöz, İ. E. & Özdemir, A. (2023). Analysis of the relationship between the positional power sources used by school administrators and the organizational silence behaviors of teachers. *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice*, 1(2), 64-72. <https://doi.org/10.5281/ijedal.2023.1.2.10>

491). Gücün uygun şekilde ve gerektiğinde etkili bir şekilde işe koşulması gerekmektedir. Kişisel çıkarlar için değil, kurumun ya da örgütün işleyişi açısından gerektiği kadar kullanılmalı gerekir. Aksi kurumda halde olumsuzluklar ortaya çıkarabilir. Bu durum, günümüzde okul yöneticileri ve öğretmenler arasında da meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda yönetimde, organizasyonda, kurumda ya da örgütte son derece önemli bir kavramdır güç.

Yönetim ve örgüt kuramcıları gücün bu konuda önemine daha çok dikkat çekmeye başlamışlardır. Güç çeşitleri tercihlerinin, eğitim, iş doyumu, yaş ve cinsiyet ölçütleri bakımından değerlendirilmesi, belli aşamalarda ve görevlerde hangi çeşit güç kaynağının faal durumunun araştırılması, idarecilerin hangi güç kaynaklarını ne şekilde kullandıklarının tespit edilmesi ve bu tespitlere öğretmenlerin verdikleri tepkilerin belirlenmesi, ana bilim dalı ve bölüm başkanlarının idare süresinde tercih ettikleri güç biçimlerine yönelik olarak kendilerinin ve öğretim işçilerinin değerlendirilmesi, çeşitli iş sektörlerinde, kullanılan güç üsluplarına göre astların davranışlarını sınırlamaya yönelik çalışmalar bu alanda yapılmış araştırmalara örnek gösterilebilir. Bu ilişkiler örgüsünde güç, örgüt alanında yöneticilerle çalışanlar, okuldaki müdür ve diğer yöneticiler ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin mühim bir yönünü oluşturmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011: 584).

Güç hakkında yapılan araştırmalarda en fazla dikkat edilen mevzulardan birisi gücü meydana getiren sebeplerin neler olduğudur. Literatür incelendiğinde gücün çok farklı kaynaklara dayandığı görülmektedir. Bu bağlamda, türlü çalışmalarda gücün temelleri ve referansları farklı biçimlerde gruplandırılmıştır. Bunların içinde en yaygın olarak kabul gören, French ve Raven tarafından yapılan (1959) "ödüllendirme, cezalandırma, makam, karizma ya da bilgiye dayalı" olan beşli gruplandırma (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 327). Ödüllendirme gücü, idarecinin istenen davranışı elde edebilmek için ödül vasıtası ile astlarını tesiri altına alabilme yeteneği olarak (Hoy ve Miskel, 2012: 208) açıklanmaktadır. İdareci bu gücü uygularken ödül niteliğinde zam, ek ödeme, yükseltme, daha üst düzeyde mesuliyet, daha önemli işler, takdir etme ve onurlandırma gibi hem maddi hem maddi olmayan araçlardan yararlanabilmektedir (Meydan ve Polat 2010: 131). Cezalandırma gücü, personeli korkutma, ceza verme veya tehdit etme yöntemleri ile elde bulundurulmuş güçtür (Perry vd., 1998: 445). Ödül gücünün tam tersidir ve temelinde ceza yer alır. Cezalandırma gücü, personelin, lider olan bireyin direktiflerine karşı gelmesi vaziyetinde kullanılan kontrol mekanizmasını yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Yasal güç, yöneticinin kişiliği ile alakası olmadan tamamen bulunduğu konumdan kaynaklı var olan meşru güçtür (Perry vd., 1998: 445). Karizmatik güç, bireyin kendi karizması ile astlarını üzerinde yarattığı etki yeteneğidir (Kreitner ve Kinicki, 1998: 322). Yöneticinin, konuşma şekli, kullandıkları stil veya giyim tarzı gibi taşıdıkları çeşitli bireysel özellikleri bireyin sahip olduğu karizmatik güç ile alakalıdır (Mohan Bursalı ve Bağcı, 2011: 11). Bilgi ve uzmanlığa dayalı olan bilgi gücü ise, bireyin kendi bilgi, kabiliyet ve deneyimlerinin ona kattığı güç çeşididir (Kreitner ve Kinicki, 1998: 322).

Okul yöneticilerinin örgütsel düzeni sağlamak ve kontrol mekanizması oluşturmak için, öğretmenler ve diğer personeller üzerinde farklı yönetme güç yaklaşımları uygulamaktadır (Örücü ve Şimşek, 2011: 173). Bu güç uygulamaları da öğretmenleri olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu etkilemelerden biri de öğretmenlerin örgütsel sessizlikleridir. Örgütsel sessizlik, örgüt içinde kişilerin mevcut durum veya sorunlar karşısında fikir ve deneyimlerini açık bir biçimde dile getirmeleri veya sessiz kalmaları yöneticinin uyguladığı yönetim tarzı ve davranışlarıyla doğrudan ilişkili bir durumdur (Erol ve Köroğlu, 2013: 46). Örgüt üyelerinin kendilerini veya örgütü ilgilendiren konular ile ilgili sessiz kalmayı tercih etmesini, örgütsel sessizlik şeklinde ifade edilmektedir (Yalçın, 2017: 1). Henriksen ve Dayton (2006) bir örgütün karşısına çıkabilecek mühim sorunlar karşısında işbirlikçi olarak düşünce ve duygulardan çok az bahsedilmesi veya hiç ifade edilmemesi şeklinde açıklamışlardır (Akt. Gencer, 2018: 31-32). Kahveci'ye (2010: 10-11) göre iş görenlerin örgüt içerisindeki olaylar üzerinde yorum yapmaları buldukları ortamdan dışlanacakları kaygısına kapılmalarının ve idarecilerin negatif davranışlarına maruz kalma düşüncesi öğretmenlerin sessiz kalmasına sebep olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik ikliminde, iş görenlerin algısı üzerinde büyük bir şekilde etki gösteren üç faktör mevcuttur. Bu faktörler; üst yönetim tarafından gösterilen davranış ve tutum, bölüm ya da birim yöneticisi tarafından gösterilen davranış ve tutum, son olarak da ve organizasyon içinde olan iletişim sistemi ve olanakları şeklinde sıralanabilir (Alparlan, 2010, Akt, Nartgün ve Kartal, 2013: 50). Zira örgütlerin genel ikliminin bireyleri özgür hale getirmemesi, üstler tarafından yapılan baskılar, tutucu davranışlar çalışanların örgütsel olaylara karşı uzak kalmasına neden olmaktadır (Fettahlioğlu ve Tatlı, 2015: 69). Bu bağlamda yöneticilerin güç ve yetki kullanımı gibi tutum ve davranışları, öğretmenlerin sessizliği

üzerinde etkili olacağı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada da bu iki kavram üzerinde odaklanılmış, okul yöneticilerinin gösterdikleri konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ele alınmıştır.

Literatürde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Örneğin Hasegawa ve Gudykunst (1998), Amerikalı ve Japon öğrencilerin bireysel ilişkilerinde sessizliği ne şekilde kullandıklarıyla ilgili birbirleriyle kıyaslamalı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çakıcı (2008), örgütlerde sessizliğin sebepleri, algılanan sonuçlar ve sessiz kalınan konular hakkında bir çalışma yapmıştır. Wang, Hsu-Hung, Chou-Yu ve Bor-Shiuan (2011), grup odaklı dönüşümcü liderlik ile işbirlikçi prososyal ses ve sessizlik arasındaki ilişki üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Gültürk (2012) ilköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeylerini araştırmıştır. Nartgün ve Kartal (2013), çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile ilgili düşüncelerinin neler olduğunu ve bu düşüncelerin, kıdem, cinsiyet ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Deviren (2019) ait ilköğretim müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ancak yöneticilerin gösterdikleri konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma yok denecek kadar azdır. Bu bakımdan bu çalışmada bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada, MEB'e bağlı resmi okullarda çalışan okul yöneticilerinin gösterdikleri konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasında bir ilişki var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının öğretmenlerin sessiz kalmaları üzerinde etkisi var mıdır?

2. Yöntem

2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örnek veya örneklem üzerinde yapılan çalışmalardır. Tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli ise; iki ya da daha fazla sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığının ve/veya derecesinin belirlendiği çalışmalardır (Karasar, 2016: 111-114). Bu çalışmada da okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları (ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç) "bağımsız değişken", öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri "bağımlı değişken" olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin algılarına göre, bu iki değişken arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

2.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ili, Sultanbeyli (3834 kişi), Pendik (7644), Maltepe (4682 kişi), Kartal (3657 kişi), Sancaktepe (4564 kişi) ve Tuzla (2907 kişi) ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan, toplam 27.288 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise bu ilçelerde farklı branşlarda ve farklı okullarda çalışan 519 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme belirlenirken, maddi kısıtlar ve zaman problemi gibi nedenlerden dolayı, kolay örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolay örnekleme, evreni oluşturan her birimin örnekleme içerisinde yer alma olasılığı aynı olan bir yöntemdir. (Ural ve Kılıç, 2013). Örneklem grubunun demografik özellikleri ile ilgili bilgiler şöyledir:

Çalışmaya katılan öğretmenlerin %55,1'i kadın, %44,9'u ise erkeklerden oluşmakta olup, %64,9'ü evli, %35,1'i ise bekar. %25,0'i 30 ve altı yaş grubunda, %55,5'i 31-40 yaş aralığında, %19,5'i ise 41 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. 11 yıl ve üstü toplam çalışma deneyimi bulunanlar, %50,5 ile çok yüksek bir kesimi oluşturmaktadır. 1-5 yıl arasında toplam deneyime sahip olanlar katılımcıların %17,3'ünü oluştururken, %32,2'si ise 6-10 yıl arasında toplam deneyime sahiptir. Ayrıca, mevcut okulda çalışma süresi açısından 1-5

yıl çalışma süresi olan öğretmenlerin yüzdesi %73,2'iken, 6 yıl ve üstü çalışma süresi olan öğretmenlerin yüzdesi ise %26,8'tir. Öğretmenlerin %88,1'i ilkokul, %9,1'i ortaokul ve %2,9'u ise lise düzeyinde okullarda görev yapmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla, yöneticilerin kullandıkları konumsal güç kaynaklarını belirlemek amacıyla Titrek ve Zafer (2009) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla Erenler (2010) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği: Beşli likert tipinde olan bu ölçek ilk geliştirilme sürecinde uygulanan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda, toplam 59 maddeden oluşan beş alt boyut olarak geliştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sürecinde, ölçekteki uzmanlık gücü alt boyutunun toplam varyansı %62.485'i, güvenilirlik düzeyi .9400; karizmatik güç alt boyutunun toplam varyansı %56.960, güvenilirlik düzeyi .8400; ödüllendirme gücü boyutunun toplam varyansı %56.178, güvenilirlik düzeyi .8200; yasal güç alt boyutunun toplam varyansı %53.619, güvenilirlik düzeyi .8900; zorlayıcı güç alt boyutunun toplam varyansı %58.089, güvenilirlik düzeyi .8800 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin toplam güvenilirlik düzeyi de $\alpha=.88$ 'dir. Ölçeğin tüm alt ölçeklerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır (Titrek ve Zafer, 2009). Bu araştırmada ise beş alt boyutlu olarak geliştirilen ölçeğin, "ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç" olmak üzere üç alt boyutu kullanılmıştır. Kullanılan bu alt boyutlar için faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre; ödüllendirme gücü alt boyutunun toplam varyansı %63,631, güvenilirlik değeri .903; yasal güç alt boyutunun toplam varyansı %60.815, güvenilirlik düzeyi .889; zorlayıcı güç alt boyutunun toplam varyansı %68,819, toplam güvenilirlik düzeyi .844 olarak bulunmuştur olarak bulunmuştur. Bu değerler 25 madde, 3 alt boyuttan oluşan ölçeğin, geçerlilik ve güvenilirlik için yeterli olduğunu göstermiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Bu ölçek tek faktörlü olup, toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin cevaplanması, beşli likert tipine uygun olarak "Kesinlikle Katılıyorum (5)", "Katılıyorum (4)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (2)" ve "Kesinlikle Katılmıyorum (1)" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizine yönelik yapılan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı Erenler (2010) tarafından .929 olarak bulunmuş, bu araştırmada ise .943 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin bu araştırma kapsamında faktör analizi yapılmış açıklanan toplam varyansı %69,611 olarak bulunmuştur. Analiz sonunda, faktör yükleri .40 kritik değerinin altında bulunan üç madde analiz dışı bırakılmıştır..

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada, verilerin toplanırken 2019-2020 eğitim öğretim yılında, toplam 534 öğretmen ile yüz-yüze görüşmeler yapılmış ve ölçekler hakkında gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Yeterli süre tanınarak öğretmenlerden objektif olarak görüşlerini yansıtmaları istenmiştir. Fakat bu ölçeklerden eksik ve yanlış doldurulan 15 tanesi analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla 519 ölçek SPSS 21.0 paket programıyla analizlere hazır hale getirilmiştir.

Elde edilen verilerin hangi analizlerin yapılacağına karar vermek amacıyla önce normallik testleri uygulanmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri, basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) çalışmalarında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 değerleri arasında, George ve Mallery (2010) ise çalışmalarında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2,0 ile +2,0 değerleri arasında bulunması durumunda normal dağılımın kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu değerler kapsamında verilerin normal dağılım göstermesi sonucunda parametrik testlerden betimsel istatistikler, pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

3. Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarının ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ne seviyede olduğunu belirlemek için yapılan betimsel analizler sonucunda ulaşılan değerler aşağıdaki Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerine ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri

Ölçekler	N	\bar{x}	SS
Konumsal Güç Kaynakları	519	4,03	,518
Ödüllendirmenin Gücü	519	3,96	,675
Yasal Güç	519	4,26	,530
Baskıcı güç	519	3,83	,725
Örgütsel Sessizlik	519	2,18	,901

Tablo 1'de okul yöneticilerinin konumsal güç kaynaklarını kullanma algıları, ödüllendirici güç, yasal güç ve zorlayıcı güç algıları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmektedir. Buna göre genel olarak öğretmenlerin konumsal güç kaynaklarının okul yöneticileri tarafından kullanımına ilişkin algı düzeyleri ($\bar{X}=4,03$; $SD=,518$), ödüllendirme gücü algıları ($\bar{X}=3,96$; $SD=,675$), yasal güç ($\bar{X}=4,26$; $SD=,530$), zorlayıcı güç ($\bar{X}=3,83$; $SD=,725$) iyi düzeyde iken örgütsel sessizlik düzeyleri ($\bar{X}=2,18$; $SD=,901$) düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki seviyelerini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri arasındaki ilişkiye belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları

	Örgütsel Sessizlik	Ödüllendirme Gücü	Yasal Güç	Zorlayıcı Güç
Örgütsel Sessizlik	1	-,619**	-,345**	,285**
Ödüllendirme Gücü		1	,419**	-,275**
Yasal Güç			1	,867
Zorlayıcı Güç				1

** Significant at .05 level (2-tail).

Tablo 2'de görüldüğü üzere, korelasyon analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin ödüllendirme gücü kullanım boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur ($R=-0,619$; $p=0,000$). Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin yasal güç kullanım boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($R=-0,345$; $p=0,000$). Ancak, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin zorlayıcı güç kullanım boyutu arasında ise pozitif yönde, düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($R=0,285$; $p=0,000$).

Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları ile ilgili bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynaklarının öğretmenlerin sessiz kalmaları üzerinde etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları

Model	Model brief			
	R	R ²	Modified R ²	Standard Error of Predictions
1	347 ^a	,120	,115	,84811

a. Predictors: (Fixed), ödüllendirme gücü, yasal güç, zorlayıcı güç

Tablo 3'te görüldüğü gibi yöneticilerin kullandıkları ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre R² =0,12 (Düzenlenmiş R² =0,11.5) olarak bulunmuştur. Yani ödüllendirme gücü, yasal güç, zorlayıcı güç bağımsız değişkenleri, örgütsel sessizlik bağımlı değişkenine ait varyansın %11,5'ni açıklamaktadır. Diğer bir anlatımla örgütsel sessizlikte oluşan değişimin %11,5'lik kısmı ödüllendirme gücü, yasal güç, zorlayıcı güç değişkenlerinin etkisi ile ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 4. Regresyon model katsayı analizi sonuçları

Model	Non-standardised coefficients		Standardised coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit)	4,004	,309	12,944	12,944	,000
Ödüllendirme Gücü	-,273	,069	-,209	-3,940	,000
Yasal Güç	-,363	,092	-,216	-3,946	,000
Zorlayıcı Güç	,210	,057	,169	3,689	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

Tablo 4’deki görüldüğü gibi regresyon analizi sonuçlarına göre her üç bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. İlk olarak, ödüllendirme gücü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$) ve standardize edilmiş β değeri $-0,209$ olarak bulunmuştur. Buna göre; ödüllendirme gücünde oluşturulacak bir birimlik artışın öğretmenlerin sessizliğinde $-0,209$ birimlik azalışa neden olacağı söylenebilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak ödüllendirme gücü yaklaşımını benimsemesi, öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışının azalmasına neden olacaktır. İkinci olarak yasal güç ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$) ve standardize edilmiş β değeri $-0,216$ olarak bulunmuştur. Buna göre; yasal güç kullanımındaki bir birimlik artışın örgütsel sessizlik düzeyinde $-0,216$ birimlik azalışa neden olacağı söylenebilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak yasal güç yaklaşımını benimsemesi öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışının azalmasına neden olacaktır. Üçüncü olarak zorlayıcı güç ile örgütsel sessizlik arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$) ve standardize edilmiş β değeri $0,169$ olarak bulunmuştur. Buna göre; zorlayıcı güçte oluşturulacak bir birimlik artışın öğretmenlerin sessizlik düzeyinde $0,169$ birimlik artışa neden olacağı söylenebilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin konumsal güç kaynağı olarak zorlayıcı güç kullanması, öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışının artmasına neden olacaktır. Böylece öğretmenler okullarındaki sorunlar ve gelişmeler hakkında görüş bildirmekten kaçınma eğiliminde olabilecektir.

4. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre, genel olarak okul yöneticilerinin konumsal güç kaynaklarını kullanım düzeyleri iyi düzeyde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Girgin (2019)’in yaptığı çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu bulunmuştur. Yorulmaz’ın (2014) gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yasal gücü yüksek düzeyde tercih ettikleri bulunmuştur. Araştırmada yapılan korelasyon analizleri sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile konumsal güç kaynaklarından yöneticilerin ödüllendirme gücü kullanım boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin yasal güç kullanım boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımı boyutu arasında ise pozitif yönde, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bu sonuca benzer olarak öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkilerin tespit edildiği görülmektedir (Apak, 2016; Deviren, 2019; Girgin, 2019; Karaman, 2015). Örneğin Deviren (2019)’in çalışmasında; ilkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödül ve kişilik gücü ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı ve yasal güç ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Girgin (2019)’in yaptığı çalışmada da öğretmenlerde algılanan yönetici güç kaynakları kullanımı ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada yapılan regresyon analizleri sonucunda, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı gücün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre yöneticilerin konumsal güç kaynağı olarak “ödüllendirme gücünü” benimsemesi ve uygulaması, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeylerini azaltacağı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, okul yöneticileri, gerektiğinde öğretmenleri takdir ederse, ödüllendirmede adil ve nesnel tutum ortaya koyarsa, onların başarılarını adil şekilde taltif ederse; öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış sergileme düzeyleri azalacaktır. Fakat bu gücün uzun vadede ve sürekli bir şekilde kullanılması, çalışanlar arasındaki duygusal bağlar ve tatmin duygusu

açısından negatif bir etki gösterebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Dolayısıyla öğretmenlerin, okul ile ilgili oluşacak problemlerin çözümüne aktif olarak katılabileceği, kendi görüşlerini rahatlıkla bildirerek okulun genel olarak eğitim performansı ve etkililiğinin gelişmesine katkı sunabilecekleri söylenebilir. Diğer bir sonuca göre; yöneticilerin “yasal güç” yaklaşımını benimsemesi ve uygulaması öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeyini azaltacağı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle okul yöneticileri kanunlara uygun davranışlar sergilerse, gerekli durumlarda yetkisini kullanarak resmi prosedürlere uyarsa, okuldaki bütün resmi işlerin yürütülmesi ve değerlendirilmesinde herkese resmi sorumlulukların kendisinde olduğunu hissettirirse, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını sergileme düzeyleri azalacaktır. Bunun sonucunda da öğretmenler okul ile ilgili oluşacak sorun ve problemlere aktif olarak katılım gösterecek, farklı durumlara karşı kendi görüşlerini belirtecektir. Dolayısıyla okulun genel olarak eğitim performans ve etkililiğinin artabileceği söylenebilir. Zira Altınkurt ve Yılmaz’a (2012: 388) göre “yasal gücün abartı seviyedeki kullanımı liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda da iş tatminsizliğine ve çatışmalara yol açabilmektedir”. Son olarak yöneticilerin “zorlayıcı güç” yaklaşımını benimsemesi ve uygulaması sonucunda ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları sergileme düzeyleri artacaktır. Yani okul yöneticileri, öğretmenler görevlerini yerine getirirken farklı nedenlerle sürekli öğretmenleri zorlayıcı bir şekilde uyarırsa veya onlara incitecek bir dille hitap ederse, o zaman öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını sergileme düzeyleri artacaktır. Zira böyle bir gücün kontrolsüz kullanılması, örgütün amacından sapıp hedeflenen nitelikte bir ürün ya da hizmetin oluşumunda zorluk yaratacaktır (Diş, 2015: 16). Dolayısıyla öğretmenlerin okul ile ilgili oluşacağı sorun ve problemlere aktif olarak katılmaktan kaçınarak farklı durumlara karşı kendi görüşlerini belirtmek istemeyecekleri söylenebilir.

Doğan’ın (2022) okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel çıktılara etkisini incelediği çalışmasında da okul yöneticilerinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücünün; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel güven duyguları arasında pozitif yönde ve zayıf; örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışları ile negatif yönde zayıf bir ilişki olduğunu göstermiştir. Okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı gücün ise örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ile pozitif yönde çok zayıf, örgütsel sinizm ile negatif yönde ve çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Deviren’in (2019) çalışmasında; ilkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarını anlamlı fakat düşük düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Girgin (2019)’in yaptığı çalışmada da öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin güç kaynaklarını kullanma düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordama gücünün %1,4 olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarında görüldüğü üzere Doğan’ın (2022) da belirttiği gibi okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının öğretmenlerin tutum, davranış ve tepkilerini, dolayısıyla örgütsel verimliliği ve performansı etkilediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda şunlar önerilebilir: Okul yöneticilerinin konumsal güç kaynaklarını kullanırken zorlayıcı güç boyutunu kullanmak yerine çalışanları motive edici ve onları örgüte bağlayıcı diğer güç boyutlarını kullanarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri düşürülebilir. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile başka değişkenler arasındaki ilişkiler, derinlemesine nitel araştırmalar yürütülebilir. Güç kaynakları ve örgütsel sessizlik konularıyla ilgili öğretmen ve yöneticiler bilgilendirilerek yöneticilerin bu güçleri; öğretmenlerin de örgütsel sessizliği daha etkili ve verimli kullanmaları sağlanabilir..

5. Kaynakça

- Altınkurt, K. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Apak F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, 73-84.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

- 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.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open. *Academy of Management Journal*, 4(50), 869-884.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Doğan, E. (2022). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel çıktılara etkisinin incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1337-1369.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Psikolojik şiddet ve yabancılaşmanın destekleyici örgüt iklimine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 55-72.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Girgin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hasegawa, T. & Gudykunst, W .B. (1998). Silence in japan and united states. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 668-684.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (Çev: S. Turan). Nobel.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karaman G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel.
- Kızanlıklı, M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(4), 581-603.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*. Usa: McGraw-Hill.
- Meydan, C. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.

- Mimarođlu, A. G. H. & Özgen, P. D. H. (2008). Örgütlerde güç eşitsizlikleri ve cinsel taciz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 321-334.
- Mohan Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- Nartgün, S, S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Örücü D. ve Şimşek H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 167-197.
- Perry, E. L., Schmidtke, J. M. & Kulk, C. T. (1998). Propensity to sexually harass: An exploration of gender differences. *Sex Role*, 38(516), 443-460.
- Tabachnick F. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth ed.), Pearson, Boston.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4): 657-674.
- Ural, A.ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi* (3. Baskı). Detay.
- Wang, A., Hsu-Hung, H., Chou-Yu, T. & Bor-Shiuan, C. (2011). Does value congruence lead to voice? cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.
- Yalçın, B. (2017). *Örgütsel sessizlik davranışı ölçeğinin geliştirilmesi ve hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları kullanma düzeyleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.