

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ÖĞRETMENLERDE LİDERLİK TİPLERİNİN PSİKOLOJİK SERMAYE VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülsün KARABAY

Psikoloji Anabilim Dalı

Psikoloji Bilim Dalı

MART, 2021

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ÖĞRETMENLERDE LİDERLİK TİPLERİNİN PSİKOLOJİK SERMAYE VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülsün KARABAY

(Y1612.273004)

Psikoloji Anabilim Dalı

Psikoloji Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY

MART, 2021

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Öğretmenlerde liderlik tiplerinin psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (10/02/2021)

GÜLSÜN KARABAY

ÖNSÖZ

Eğitim hayatımın her aşamasında beni destekleyen ve benim bugünlere ulaşmamı sağlayan aileme, hayatımın her alanında olduğu gibi yüksek lisans sürecine başladığım günden bu yana hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve çalışmanın her safhasında yanımda olan eşim Aydın KARABAY'a, aynı zamanda bu çalışmanın ortaya çıkış sürecindeki destek ve katkılarından dolayı danışman hocam Dr.Elif Özge ERBAY'a teşekkürlerimi sunarım.

Mart 2021

Gülsün KARABAY

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
I.GİRİŞ.....	1
A.Çalışma Konusu.....	1
B.Çalışmanın Amacı	4
C.Çalışmanın Hipotezleri	4
D.Çalışmanın Önemi	5
E.Çalışmanın Varsayımları.....	6
F.Çalışmanın Sınırlılıkları	6
II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	7
A.Liderlik	7
B.Geleneksel Liderlik Teorileri.....	8
1.Büyük Adam Teorisi.....	8
2.Özellikler Yaklaşımı	8
C.Davranışsal Liderlik Teorisi	9
1.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	10
2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları	10
3.Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi	11
4.Blake ve Mouton'un Yönetsel Izgarası	12
D. Durumsal Liderlik Kuramları	12
1.Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı.....	13
2.House'un Amaç-Yol Kuramı.....	14

3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Kuramı	15
4. Vroom ve Yetton'un Kuramı	16
E. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	16
1. Vizyoner Liderlik	16
2. Dönüşümcü Liderlik	17
3. Sürdürümcü Liderlik	18
4. Serbest Bırakıcı Liderlik	19
F. Pozitif Psikolojik Sermaye	19
1. Pozitif Psikoloji	19
2. Pozitif Örgütsel Davranış	21
3. Pozitif Psikolojik Sermaye	22
4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları	23
G. Örgütsel Sessizlik Kavramı	28
1. Sessizlik Türleri	30
2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	31
3. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları	32
III. ÇALIŞMANIN YÖNTEM	34
A. Araştırma Modeli	34
B. Evren ve Örneklem	34
C. Veri Toplama Araçları	35
1. Kişisel Bilgi Formu	36
2. Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu (PSÖ-12)	36
3. Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği	37
4. Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği	37
D. Güvenirlik Analizi	38
E. Verilerin Toplanması	39
F. Verilerin Analizi	40
IV. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR	42
V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	53
A. Tartışma ve Sonuç	53
B. Öneriler	56
VI. KAYNAKLAR	59
ÖZGEÇMİŞ	76

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları ...	38
Çizelge 2 Liderlik Stili Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	39
Çizelge 3 Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları .	39
Çizelge 4 Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	40
Çizelge 5 Liderlik Tipleri ile Örgütsel Sessizlik Puanları Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	42
Çizelge 6 Liderlik Tipleri ile Psikolojik Sermaye Puanları Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	43
Çizelge 7 Liderlik Tiplerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Test Etmek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	44
Çizelge 8 Liderlik Tiplerinin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisini Test Etmek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları.....	45
Çizelge 9 Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları.....	45
Çizelge 10 Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları	46
Çizelge 11 Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	47
Çizelge 12 Halen Çalışılan Kurumdaki Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....	49
Çizelge 13 Çalışılan Okulun Türüne Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları	50
Çizelge 14 Branş Türüne Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	51
Çizelge 15 Öğretmenlerin Hizmet Alanına Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	52

ÖĞRETMENLERDE LİDERLİK TİPLERİNİN PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Araştırmada öğretmenlerde liderlik tiplerinin psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Araştırma nicel araştırma paradigmasıyla yapılmış olup ilişkisel tarama modeliyle desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde resmi ortaokul ve lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bunun sebebi COVID-19 küresel salgını sebebiyle okulların kapatılması ve öğretmen katılımcılara ulaşma gücü olduğu olmuştur. Hem araştırmacının hem de katılımcıların sağlığı önemsendiğinden, kolayda örnekleme yöntemiyle, Ağustos ayında seminer için okula çağrılan öğretmenlerden veri toplanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliklerini incelemek için Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Değerler ölçeklerin iç tutarlılığı olduğunu göstermiştir. Ayrıca psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve liderlik stili ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımını incelemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Dağılım normal dağılım varsayımını karşılamaktadır. Liderlik tipleri ile örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Liderlik tiplerinin örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye üzerindeki etkisini belirlemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi öncesinde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığı varyans artış faktörü (VIF) değerleri hesaplanarak araştırılmıştır. Hataların bağımsızlığı varsayımını incelemek için Durbin-Watson katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında, örgütsel sessizlik ölçeğinden elde edilen puanları cinsiyet, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre karşılaştırmak için

bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Bu ölçekten elde edilen puanları mesleki kıdem, kurumdaki mesleki kıdem, branş ve hizmet alanı değişkenlerine göre karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizinde farkın kaynağını belirlemek için Scheffe post-hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmada 401 katılımcı sorulara cevap vermiştir. Toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre tüm liderlik tipleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olup, psikolojik sermaye ile yalnızca dönüşümcü liderlik tipinin ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Liderlik tiplerinden sadece dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı iken, psikolojik sermayenin anlamlı yordayıcısı ise sadece dönüşümcü liderlik olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tipleri, Örgütsel Sessizlik, Psikolojik Sermaye, Ortaokul Öğretmenleri, Lise Öğretmenleri

**THE INVESTIGATION OF THE EFFECT OF THE LEADERSHIP TYPES
ON PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL SILENCE
AMONG TEACHERS**

ABSTRACT

In the study, it was aimed to examine the effects of leadership types on psychological capital and organizational silence among teachers. Hypotheses have been created and tested in line with this goal.

The research was conducted with a quantitative research paradigm and was designed with a relational survey model. The population of the research consists of secondary and high school teachers in Istanbul. The sample was determined through convenient sampling method because of COVID-19 outbreak. Pandemia made it difficult to reach teachers as participants. When teachers were called for training to schools in August, they were selected conveniently for the safe of the researcher and participants.

Cronbach alpha values were calculated in order to examine the reliability of the scales used in the study, based on internal consistency. The values showed that the scales have internal consistency. In addition, the skewness and kurtosis values were taken as a basis to examine the distribution of scores obtained from the psychological capital, organizational silence, and leadership type scales. The distribution meets the normal distribution assumption. Pearson correlation coefficients were calculated to examine the relationships between leadership types and organizational silence and psychological capital. Multiple linear regression analyses were applied to determine the effect of leadership styles on organizational silence and psychological capital. Before the regression analyses, it was investigated whether there was a multicollinearity problem among the independent variables by calculating the variance increase factor (VIF) values. To examine the error independence

assumption, the Durbin-Watson coefficient was calculated. Within the scope of the study, independent sample t-test was applied to compare the scores obtained from the organizational silence scale according to the variables of gender, marital status and school type. One-way analysis of variance (ANOVA) was used to compare the scores obtained from this scale according to professional seniority, professional seniority in the institution, branch and service area variables. Scheffe post-hoc test was used to determine the source of the difference in variance analyses.

401 participants answered questions in the study. According to the findings obtained from the data collected, there is a significant relationship between all leadership types and organizational silence, while psychological capital is significantly related with only transformational leadership. Among the leadership types, only transformational and transactional leadership were determined as significant predictors of organizational silence, while the significant predictor of psychological capital was determined only as transformational leadership.

Key Words: Leadership Types, Organizational Silence, Psychological Capital, Secondary School Teachers, High School Teachers

I.GİRİŞ

A. Çalışma Konusu

Geçmişten günümüze kadar insanlar kurdukları örgütlerin daha verimli olması için çeşitli uygulamalar yapmışlardır. Bu yapılanlar 1911 yılında Taylor'un "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı kitabıyla bilimsellik kazanmıştır.

Başlangıçta daha çok mekanik bir sistem üzerinden standartlaşma ile örgütsel verimi arttırmaya yönelik olan bu süreç, zamanla diğer araştırmacıların bulgularıyla insan faktörünü ön plana çıkararak yön değiştirmiştir.

Örgütlerin başarılarındaki en önemli kaynağın çalışanlar/işgörenler olduğu yapılan çalışmalarda vurgulanmaktadır (Akçay, 2011; Akdoğan ve Polatçı, 2013; Keleş, 2011). Örgütlerin var olması, verimliliklerini arttırması ve bu durumun sürekliliğinin sağlanmasında çalışanların rolünün önemi yadsınamaz.

Çalışanların üstlendikleri rolü en verimli şekilde yerine getirmeleri ve verimlilik düzeyleri; bilişsel açıdan yetenekli, deneyimli ve eğitilmiş insan sermayesine ek olarak, kişiliklerinin bir yönü olan ve işyerinde ürettikleri işin niceliği ile kalitesine de etki eden pozitif psikolojileriyle de ilgilidir (Goldsmith vd. 1997).

Temellerini pozitif psikolojinin çıkarımlarından alan pozitif psikolojik sermaye kavramı, örgütlerde performans artırmak amacıyla ölçülmesi, geliştirilmesi aynı zamanda etkin bir şekilde yönlendirilmesi mümkün olan insan kaynağı potansiyelinin ve bu potansiyelin psikolojik düzeyinin ne durumda olduğuyla ilgili uygulamalar olarak tanımlanabilir (Keleş, 2011). İşgörenlerin psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesiyle, pozitif yönlerinin harekete geçirilmesiyle performans artışı sağlanabilir (Tösten ve Özgan, 2017).

Pozitif psikolojik sermaye, bir dal olarak pozitif örgütsel davranış kapsamında ortaya çıkmıştır ve örgütsel davranışın özelliklerini en iyi örnekleyen kavramdır. Bu

sebeple pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın daha somut bir şekilde araştırılması ve uygulanması demektir. Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bu kavramın alt boyutları olarak bir araya getirilmiştir. Bunların pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olarak adlandırılmasının en temel sebebi ortak özelliklerinin, görev ve amaçları gerçekleştirme motivasyonu artırıcı etkiye sahip olmalarıdır (Avey vd. 2008 akt. Kutanis ve Oruç, 2014).

Günümüz rekabet ortamında performansı arttırmak giderek zor bir duruma dönüşmektedir. Hızlı bilgi akışı, uzmanlaşmanın şart olduğu işlerin daha belirgin nitelikler gerektirmesi ve çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri örgüt psikolojisi açısından yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yeni yaklaşımlardan pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji alanından türeyen ve temel olarak olumsuz davranışlara odaklanmak yerine pozitif davranışlara yönelen bir akımdır. Bu akım kapsamında yapılan çalışmaların sonucuna göre, örgütlerde insanın değerini anlamak ve insanların gerçek potansiyelini ortaya çıkarmak amacı güden pozitif psikolojik sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde bir önem kazanmıştır (Luthans vd. 2006 akt. Kutanis ve Oruç, 2014).

Araştırma konusunun diğer bir değişkeni olan örgütsel sessizlik; pozitif psikolojik sermayenin beraberinde getirdiği örgütsel iklimin olumlu olması ve davranışlarda istenilen düzeye daha kolay erişme imkanının aksine, örgüt verimliliğini düşüren bir örgütsel davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içinde ortaya çıkma ihtimali olan problemler ve durumlar hakkındaki bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak esirgemeleri durumudur (Morrison ve Milliken, 2000).

Çakıcı'ya (2007) göre örgütsel sessizlik üç şekilde görülmektedir. Bunlardan ilki bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik tipinde, işgörenler bilerek sessiz kalmaktadırlar. Gördükleri sorunlarla ya da başka durumlarla ilgili düşüncelerini dile getirmemektedirler. İkincisi ise korunmacı sessizliktir. Bu sessizlik tipinde işgörenlerin esas amacı kendi çıkarlarını korumaktır. Bu amaçla çatışma meydana gelmesin diye sessiz kalmaktadırlar. Bir diğer sessizlik tipi ise toplu sessizliktir. Burada ise bireysel olmaktan çok topluca bir sessizlik eylemi söz konusudur. Başka bir deyişle bu sessizlik tipi işgörenlerin beraber aldıkları karar sonucu, kasıtlı bir şekilde susarak fikirlerini belirtmemeyi tercih etmeleridir.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında ve çeşitli durumlara göre artış veya azalma göstermesindeki en büyük nedenlerden biri, kurumu veya örgütü yöneten liderin sergilediği davranış şekilleridir (Taşkiran, 2010).

Bireyler gruplarda ve örgütlerde çeşitli roller oynarlar ancak bu rollerden biri örgütlerde özellikle anahtar pozisyon olarak bilinen liderlik rolüdür. İnsanların çoğu, doğru bir kanaat olsun ya da olmasın, bir grubun başarısının veya olumlu ya da olumsuz örgütsel davranış çıktılarının, liderle ya da liderin sergilediği liderlik tarzı ile yakından ilişkili olduğunu düşünür (Riggio, 2018).

Örgütlerde yetkinin nasıl kullanılacağı, görev ve sorumlulukların nasıl yerine getirileceği ile bunların dağılımları yöneticiden yöneticiye değişebilmektedir ve bu durumla örgütlerde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Ek olarak liderlerin üstlendikleri görev ve sorumluluğa bağlı olarak buldukları hiyerarşi de büyük ya da küçük belli başlı yetkilere sahip olacakları da örgütsel açıdan bilinen bir gerçekliktir (Eren, 2016). Alan yazında, liderin yetkilerini kullanma, insan ilişkilerini yönetme, teknik donanım ve daha birçok unsur göz önüne alan pek çok farklı liderlik tipi görülmektedir. Günümüzde liderlik tipi çeşitliliğinin de çoğaldığı yadsınamaz.

Teknolojik gelişmeler ve onu takip eden bilgi birikiminin üst düzeye çıkması, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik şartların iyileşmesi ve tüm dünya çapında gerçekleşen ekonomik değişimler, liderlik konusunda da yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Eraslan, 2004).

Günbayı'ya (2005) göre, liderlik tarzları hakkında yapılan bir çalışma görev yönelimli liderlik ya da ilişki yönelimli liderlik tarzlarının, eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerin sergiledikleri en yaygın liderlik tarzı olarak karşımıza çıktığını göstermektedir. Eğitim yöneticilerinin çoğu yukarıda bahsedilen iki liderlik tarzından birini sergilemektedir. İlk liderlik tarzı otoriter bir tarz olup daha çok bürokratik örgütlere uygundur. Bu tarz liderlikte ast-üst ilişkileri esastır. Bu tarzı benimsemiş lider, kendisini tek yetkili kişi olarak algılar ve hissettirir. İkinci liderlik tarzı ise demokratiktir. Bu tarzdaki liderler, çalışanların yönetime katılımını esas alır. Yönetim yetkisine çalışanların fikir ve düşüncelerini de ortak ederek kullanmayı tercih eder ve daha ilişki yönelimli bir davranış sergiler.

Dolayısıyla, liderlik tiplerinin çalışanların psikolojik sermayelerini ve örgütsel sessizliklerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada, öğretmenlerde liderlik tiplerinin psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

B. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmada öğretmenlerde liderlik tiplerinin pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada liderlik tipleri ile örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki ortaya konularak araştırmaya konu olan liderlik tiplerinin öğretmenlerde örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye üzerindeki etkilerinin ortaya konması hedeflenmiştir.

C. Çalışmanın Hipotezleri

H1: Liderlik tipleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Liderlik tipleri ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Liderlik tipleri örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.1: Dönüşümcü liderlik örgütsel sessizlik üzerinden anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.2: Serbest bırakıcı liderlik örgütsel sessizlik üzerinden anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3.3: Sürdürümcü liderlik örgütsel sessizlik üzerinden anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Liderlik tipleri psikolojik sermaye üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4.1: Dönüşümcü liderlik psikolojik sermaye üzerinden anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4.2: Serbest bırakıcı liderlik psikolojik sermaye üzerinden anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4.3: Sürdürümcü liderlik psikolojik sermaye üzerinden anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5.1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5.2: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5.3: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5.4: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri halen çalışılan kurumdaki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5.5: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5.6: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5.7: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri hizmet alanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

D. Çalışmanın Önemi

21.yy örgüt koşulları düşünüldüğünde artık örgüt içerisinde susan değil konuşan bireyler önemlidir. Bunlar aracılığıyla örgüt daha ileriye gidecektir. Öte yandan örgütlerin ileriye taşınmasında ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde (Alparslan ve Kayalar, 2012) psikolojik sermaye, geleneksel insan sermayesi ve sosyal sermayeden daha önemli görülmektedir (Luthans vd. 2004). Eğitim ortamlarının da sosyal birer örgüt oldukları düşünüldüğünde, burada çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin etkileşiminde psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik kavramlarının önemi daha da artmaktadır. Öte yandan öğretmenlerin eğitimin amaçlarını gerçekleştirme konusundaki önemleri ortadadır. Dolayısıyla bunu sağlamak için psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi, örgütsel sessizliklerinin azaltılması önemlidir. Aksi durumda psikolojik sermayesi düşük olan öğretmenler zorluklar karşısında pes edecek, başarıyı getirecek unsurlardan umut ve iyimserlikleri düşük olacaktır. Örgütsel sessizliğin artması ise, örgüte faydalı olacak öğretmenlerden katkı alamamaya yol açacaktır. Bu da daha iyi bir okul örgütünün önünde bir engeldir.

Eğitim/Okul yöneticileri sadece işleyişi sağlayan görevliler değil aynı zamanda bizzat eğitime şekil veren eğitim kurumu/okul ortamını da etkileyen kişilerdir. Yukarıdakiler ışığında araştırma, öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik durumlarının okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tiplerinden nasıl etkilendiğini uygulayıcılara göstermesi bakımından önemlidir. Uygulayıcıların araştırma sonuçlarından faydalanarak birlikte çalıştıkları astlarına davranış şekillerini düzenlemelerine etki yapmayı hedeflemesi bakımından da önemlidir. Böylece eğitim kurumunun/okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olacağı umulmaktadır.

E. Çalışmanın Varsayımları

Katılımcıların ölçek maddelerine samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

F. Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırma örnekleminin seçiminde katılımcıların, görev yapılan okul çeşitliliği, bölge ve okul türüne göre kategorize edilerek, alan çeşitliliğini de göz önünde bulundurarak branş öğretmenlerini kapsayacak şekilde ortaokul ve lise kademesi öğretmenlerini içermesi hedeflenmekteydi. Ancak sistematik örnekleme tekniğiyle ulaşılmak istenen asgari öğretmen katılımcıya, COVID-19 sebebiyle alınan önlemler kapsamında ülke genelinde okulların kapatılması sebebiyle ulaşılamamıştır. 2020 yılı yaz ayları itibarıyla, normalleşme süreci adımları içerisinde seminer dönemi için göreve çağrılan öğretmenlerden, yalnızca araştırmacının ulaşabildiği 401 öğretmen, kolayda örnekleme yöntemiyle katılımcı olarak araştırmaya dahil edilebilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen verilerin araştırma evrenini temsil gücünün düşük olması, bu çalışmanın başlıca sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Çalışmanın yapıldığı zaman dilimi, kurum yöneticilerinin (salgın tedbirleri vb. sebebiyle) ciddi ve riskli kararlar almasını gerektiren bir kriz dönemine denk geldiğinden, katılımcı öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik tiplerine dair algılarında normal koşullarda olduğundan daha hassas yanıtlar verebilmiş olduğu düşünülmektedir.

Tüm bu sebeplerden ötürü, gelecek çalışmalarda öncelikle temsil gücü daha yüksek bir örnekleme grubuyla araştırmanın tekrarı önerilmekte, ayrıca öğretmenlerin örgün eğitime normal koşullarda devam edebildiği bir dönemde de veri toplanarak, sonuçların farklılığının/değişiminin gözlemlenmesinin önemli olabileceği düşünülmektedir.

II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırmaya konu olan değişkenler odağında alanyazın taraması yapılarak kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bununla birlikte araştırmayla paralel olarak yapılmış ilgili çalışmalar da ele alınmıştır.

A. Liderlik

İngilizce’de “leadership” olan kavram için Türkçe’de karşılık olarak önderlik önerilmiş olmasına rağmen çoğunlukla “liderlik” kullanılmaktadır (Şişman, 1997). Bu bağlamda liderlik yapan kişiye de lider denir. Alanyazın tarandığında lider ve liderlik şöyle tanımlanabilir:

Lider, sosyal etkileşim sürecini yöneterek izleyicilerin davranışlarını etkileyen (Dasborough ve Ashkanasy, 2002) mekanik bir organizasyona can veren (Hicks, 1978 akt. Erdem ve Dikici, 2009) ve bu organizasyon ve organizasyondaki bireylerin amaçlarını belirleyip ve bu amaçların gerçekleşmesinde etkili bir biçimde gruba yön veren kişidir (Dereli, 1976).

Liderlik, diğer insanların fark edemediği geleceğe dair bir bakış açısına sahip olmak (Kaya, 2002) gelişim ve değişim noktasında insanları ikna edebilmek (Aytürk, 2007), başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmek (Çalık, 2003) olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle ortak bir hedefe ulaşmak için grubu etkileyerek azim, istek oluşturup harekete geçirmektir (Yukl, 2013).

Alan yazında liderliğe dair çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Ancak liderlik tanımlarının ortak üç özelliğinden bahsetmek mümkündür: Liderlik etki, amaca ulaşma ve takipçi gerekliliği bileşenlerini içerir. (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Tengilimoğlu, 2005a).

Liderlik yaklaşımları, Davranışsal Yaklaşım, Özellikler Yaklaşımı, Durumsal Yaklaşım ve Yeni Yaklaşımlar biçiminde sınıflandırılabilir (Bakan, 2008; Tengilimoğlu, 2005b). Bu yaklaşımların hiçbirisi liderlik kavramını baştan aşağı açıklayamasa da her biri ayrı ayrı birbirinin tamamlayıcısı olarak gösterilebilir (Bakan, 2008).

Toplam dört ana başlıkta toplanabilen liderlik yaklaşımları aşağıda detaylandırılarak ele alınmış ve araştırmaya konu olan alanyazının kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır.

B. Geleneksel Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorileri etkili liderlerin belirgin bazı özelliklere sahip olduklarını belirtmektedir. Bu özellikleri taşıyan liderlerin ise içinde buldukları durum ve koşullardan bağımsız olarak başarılı olacağını iddia etmektedir. Bu teoriler en eski ve en basit yaklaşımları temsil etmektedir (Riggio, 2018).

1. Büyük Adam Teorisi

Liderlik teorileri incelendiğinde ilk olarak Büyük Adam Teorisinin ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre liderlerde belli başlı özellikler vardır ve onları lider yapan bu olağanüstü özelliklerdir (Cansoy ve Turan, 2016). Bu özellikleri aracılığıyla olağanüstü işleri başarabilirler. Bu liderler kahraman ya da kurtarıcı olarak algılanmaktadırlar. Başka bir deyişle kahramanlık, kurtarıcılık bu liderlik tipinin öne çıkan iki özelliğidir (Baloğlu ve Bulut, 2015).

Kısacası “lider olunmaz lider doğulur” tabiri bu teorinin özetidir çünkü bu teoriye göre kişisel nitelik ve yetenekler insanların doğuştan lider olmasını sağlayan özelliklerdir. . İşte bu sebeptendir ki tarihte birçok ülkede aynı aileden liderlerin iktidara getirilmesi bu inancın göstergesidir denilebilir (Riggio, 2018).

2. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı başarılı olmuş bazı devlet adamlarının ve askerlerin incelenip bunların öne çıkan liderlik özellikleri tespit edilerek ortaya konmuştur (Şişman, 2014). Başka bir deyişle teorinin amacı tüm etkili liderlerdeki ortak özellikleri keşfetmek olmuştur (Riggio, 2018).

Özellikler yaklaşımına göre liderlerin kişisel, fiziksel ve psikolojik özelliklerden pek çoğuna sahip olmaları gerekmektedir (Bakan ve Bulut, 2004). Kısacası lider, grup üyelerinden fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından farklı olan kişidir (Baloğlu ve Bulut, 2015; Koçel, 2018; Tengilimoğlu, 2005b) fakat yapılan birçok araştırmaya rağmen ortak özellikler belirlenememiştir (Şişman, 2014). Bu sebeple liderlikle ilgili yeni çalışmalar yapma ihtiyacı doğmuştur. Yeni çalışmalar liderin özelliklerinden çok takipçilerin sahip olduğu özellikler ile liderin davranış tarzına odaklanmış ve ortaya çıkan yeni yaklaşımın adı Davranışsal Liderlik Yaklaşımı olmuştur (Çetin ve Beceren, 2007; Tengilimoğlu, 2005b).

C. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teori üzerine çalışmalar 1950-1970 yılları arasında hız kazanmış olup liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar inceleme konusu olmuştur. Liderin etkinliğini belirlemek için astlarına yetki devri yapıp yapmaması, onlarla iletişimi, planlamayı nasıl yaptığı, amaçları nasıl belirlediği ve kontrol tarzı gibi unsurlar ele alınmıştır (Çetin ve Beceren, 2007).

Davranışsal yaklaşımlar genel olarak ele alındığında neredeyse tamamında ortak olarak liderlik davranışını iki boyuta ayırdıkları görülecektir. Bu iki boyut iş-görev ve insan-ilişkiler olarak ifade edilmektedir (Paksoy, 2002). Bu sebeple liderin etkililiği ve önemi onun davranışının bu iki boyutu ne kadar etkili kullanabildiğiyle doğrudan ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Bu yaklaşımın tezi Özellikler Yaklaşımı'nda ifade edilen "lider olarak doğulur, liderlik sonradan öğrenilemez" tezine karşı çıkararak, davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir şeklindedir (Küçüközkan, 2015).

Davranışsal yaklaşımın oluşmasında önde gelen araştırmalar şu şekilde sıralanabilir: Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı (Şişman, 2014) ve Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Bu üniversitede yapılan araştırmalarda “Hangi davranışlar lideri etkin yapar?” sorusuna cevap arayan çalışmalar yapılmıştır (McShane ve Von Glinow, 2016). Bu araştırmalar sonucunda bu davranışlar yapıyı harekete geçirme, kişiyi dikkate alma olarak iki kategoriye indirilmiştir (Arıkan, 2001; Hoy ve Miskel, 2015; Mirze, 2002; Riggio, 2018; Tağraf ve Çalman, 2009). İlk kategori olan yapıyı harekete geçirme; işin organize edilmesi, başlama ve bitiş tarihlerini belirleme, işin yapılış şekillerini düzenleme, görevle ilgili kararları verme gibi etkinliklerden oluşur (Buluç, 2016; Riggio, 2018). Diğer bir ifadeyle yapıyı harekete geçirme kavramı, liderin davranışlarıyla işe ve işin tamamlanmasına önem verdiğinin ifadesidir (Koçel, 2018).

Kişiyi dikkate alma kategorisi ise; karşılıklı güven, dostluk ve arkadaşlık ilişkileri geliştirerek astlar ile samimi bir iletişim kurma sürecini kapsar (Buluç, 2016; Riggio, 2018). Diğer bir ifadeyle bu kategori, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesiyle ilgilidir (Koçel, 2018).

Her iki kategori birbirinden bağımsız ve farklı davranışlar olarak ortaya konmuştur (Northouse, 2007). Her ne kadar iki bağımsız ve farklı davranış olsa da araştırmalara göre ikisini birden yüksek seviyede davranış olarak gösteren lider en etkin lider, ikisini birden düşük davranış olarak gösteren lider ise en etkisiz lider olarak tespit edilmiştir (Güney, 2017).

2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Araştırmaları Rensis Likert’in liderliğinde yapılmış olup, lider davranışının işgören-insan yönelimli ve üretim-görev yönelimli olarak iki boyutta olduğunu ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 2014). Michigan Üniversitesi araştırmaları, Ohio State Üniversitesi araştırmalarından farklı olarak ilişki odaklı davranışların, başka deyişle insan yönelimli lider davranışlarının daha etkili olduğunu ortaya koymuştur (Güney, 2017; Koçel, 2018; Riggio, 2018).

Üretim yönelimli davranış Ohio Üniversitesi’nin yapıyı harekete geçirme davranışına, insan yönelimli davranış da kişiyi dikkate alma davranışına benzemektedir. Üretim yönelimli davranış tipinde liderler, sıkı iş standartları düzenleyerek organizasyonu yapar, astlarını çalışanlarını denetler; insan yönelimli davranış tipinde ise liderler,

çalışanlarının ihtiyaçlarıyla ilgilenirler, onları destekler ve bireysel karar almaktan çok birlikte çalıştığı kişilerin kararlarını önemserler (Koçel, 2018; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

3. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor yönetim tarzlarının şekillenmesinde en temel unsurun yöneticinin çalışanlara bakış açısı olduğunu öne sürmüştür (Çalık, 2014). 1960 yılında geliştirilen bu teoride önce Taylor ve Fayol'un insana bakış açısı tanımlanarak buna X kuramı adı verilmiştir ve McGregor tanımladığı bu X kuramını eleştirerek ortaya Y kuramını atmıştır (Erdoğan, 2014).

X kuramına göre; ortalama insanlar çalışmayı sevmez ve işten kaçmaya-kaytarmaya meyillidirler (Erdoğan, 2014; Eren, 2016; Eren, 2017; Güney, 2017; Koçel, 2018). Ayrıca büyük çoğunlukla sorumluluk almaktan kaçarlar ve tercihleri birilerinin kendilerini yönetmesidir. Ortalama insanlar örgüt amaçlarından çok kendi amaç ve isteklerine odaklanmışlardır. Bunlardan dolayı örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için ortalama insan sürekli denetlenmeli, disipline edilmeli ve gerektiğinde cezalandırılmalıdır (Erdoğan, 2014; Eren, 2016; Eren, 2017; Güney, 2017; Koçel, 2018). Ek olarak insanlar zeki değildirler ve basit ekonomik güdülemelerle robot gibi kolayca harekete geçirilebilirler. Bu sebeple maddi ödüllendirmelere başvurulmalıdır (Erdoğan, 2014).

Y kuramına göre ise insanlar gerçekte çalışmayı severler çünkü çalışmak insanlar için iş üretebildikleri bir yer olduğundan tatmin kaynağıdır. Ayrıca insanlar sorumluluk almaktan kaçmazlar, aksine sorumluluk almak isterler (Erdoğan, 2014; Eren, 2016; Eren, 2017; Güney, 2017; Koçel, 2018). Bununla birlikte sorun yaratmak yerine daha çok sorun çözmeye yardımcı olmak isterler. Dolayısıyla zorlama, sıkı denetleme ve cezalandırma stratejilerine gerek kalmaması için insanlara örgütsel amaçları benimseyecek olumlu ortamlar oluşturulmalıdır (Erdoğan, 2014; Eren, 2016; Eren, 2017; Güney, 2017; Koçel, 2018).

Kısacası X kuramında insanın doğasının kötü olduğu fikri ağırlık kazanmışken, Y kuramında insan doğasının iyi olduğu görüşü hakimdir (Çalık, 2014). Dolayısıyla X kuramını benimsemiş yöneticiler daha otoriter davranış gösterirken, Y kuramını benimsemiş yöneticilerin ise daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı sergileyecekleri düşünülmektedir (Koçel, 2018).

McGregor'un bu çalışması ile yöneticilikte "beşeri ilişkiler" akımı başlamış ve bugüne kadar yapılan çalışmalarda Y teorisinin ilkeleri referans noktası olmuştur; çünkü denilebilir ki bu çalışma insanın birçok bilinmeyenini çözmüş, örgütlerde beşeri ilişkileri ön plana çıkarmıştır (Eren, 2016; Eren, 2017).

4. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Izgarası

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi çoğunlukla örgüt geliştirme üzerine yapılan eğitim programlarında kullanılmıştır (Koçel, 2018). Modele göre liderlerin davranışlarında üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma üzerine iki boyut vardır. Her boyut 9 bölüme ayrılmıştır (Koçel, 2018). Bu iki boyutun çeşitli varyasyonlarından 5 ana yönetimsel davranış biçimi açıklanmaya çalışılmıştır (Erdoğan, 2014).

Serbest olarak gösterilen boyutta yönetici hem işi başarma hem de birlikte çalıştığı grubun ihtiyaçlarını dikkate almak açısından oldukça yetersiz kalmaktadır. Otoriter olarak adlandırılan boyutta yönetici, örgütün hedeflerine ulaşmak için işyerini olabildiği kadar verimli düzenlemeye çalışmakla beraber insanların ihtiyaçlarını dikkate almamaktadır (Erdoğan, 2014; Eren, 2017).

İnsancıl boyutta ise tersi olarak çalışanların ihtiyaçları ve mutlulukları çok önemsenirken örgütün verimliliği üzerine çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Orta yolcu olarak isimlendirilen boyutta yönetici çalışanların moralini onları memnun edecek şekilde düzenleyerek örgütsel etkinlik ve verimliliği sağlamaya çalışmaktadır. Demokratik yöneticilerin ise örgüte kendini adayacak kişileri istihdam ederek, onların iş ile ilgili istekleri ve hırsları sayesinde, hem örgütün verimliliğini hem de iş görenlerin mutluluk ihtiyaçlarını maksimum düzeyde sağladıkları söylenebilir (Erdoğan, 2014; Eren, 2017).

D. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsallık yaklaşımı 1970'li yıllarda yapılan araştırmalar ile öne çıkan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım liderlik yapısında durumları ve koşulları ön plana çıkarmıştır (Eren, 2016; Sarpkaya, 2014). Yaklaşım, lider ile durumun özellikleri arasındaki bağlantıya bakar ve bir liderin etkili olabilmesi için bu bağlantının iyi eşleşmesinin belirleyici olduğunu öne sürer (Riggio, 2018).

Bu yaklaşıma göre liderlik, liderin belirli özelliklerinden çok çevrenin ya da şartların durumuna göre ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle bazı durumlarda lider olan belirli niteliklere sahip bir kişi durumlar farklı olduğunda liderlik yapamayabilir (Güney, 2017; Koçel, 2018). Kısacası bu liderlik yaklaşımına göre her zaman ve her koşulda geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının varlığından söz edilememektedir. (Güney, 2017; Koçel, 2018).

Liderliğin açıklanmasında durumların da ele alınması gerektiğini savunan bu yaklaşımda, liderin etkili olabilmesi için bazı faktörler önemlidir. Bunlar amacın niteliği, takipçilerin yetenekleri, liderin bulunduğu organizasyonun özellikleri ve lider ile takipçilerin geçmişteki tecrübeleri olarak sıralanabilir (Koçel, 2018). Aşağıda durumsallık yaklaşımlarından öne çıkanlar ele alınmıştır.

1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı

Fiedler, Durumsallık Kuramı'nı ortaya koymak için 800'den fazla grup üzerinde yapılan çalışmaları 20 yıldan fazla süre incelemiştir. Buna göre liderin etkili olabilmesi, liderin motivasyonel sistemi ve durumu kontrol edebilme derecesiyle alakalıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Diğer bir deyişle liderin davranış tarzıyla, durumla bağlantılı olarak liderin sahip olacağı güç ve kontrol miktarının uyumlu olması gerekir (Riggio, 2018).

Fiedler bir liderin davranış tarzını ölçmek amacıyla en az tercih edilen çalışma arkadaşını belirlemeye yönelik bir ölçek uygulamıştır. Buradan hareketle liderin en çok zorlandığı çalışma arkadaşı belirlenerek bu liderin ilişki odaklı mı görev odaklı mı olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır (Hoy ve Miskel, 2015; Riggio, 2018).

Fiedler liderlik üzerine birçok çalışma yapmış olup bu çalışmalarının temeline, yapıyı harekete geçirme ya da insan faktörlerine ilgi değişkenlerini alsa da bunların yeterli olmadığını varsaymıştır. Fiedler'e göre etkin liderlik yapılabilmesi için lider-üye ilişkisi, görevin niteliği ve liderin bulunduğu pozisyondan kaynaklı güç faktörleri önemlidir. (Güney, 2017; Koçel, 2018).

Lider-üye ilişkisi değişkeni liderin grup üyelerini etkileyebilme derecesiyle ilgilidir ve bu durum karşılıklı güven, liderin karizması, karşılıklı sevgi ve saygı ile ilişkilidir (Güney, 2017).

Yapılacak görevin niteliği işin doğasıyla alakalıdır. Özellikle belirsiz ve iyi tanımlanmamış görevlerde lider, takipçilerini etkilemekte zorluk çekmektedir. İyi tanımlanmış görevlerde ise takipçileri etkilemesi daha kolay olmaktadır (Güney, 2017).

Liderin pozisyondan kaynaklı gücü ise yetkiler ile ilgilidir denilebilir. Lider ödüllendirme-cezalandırma, terfi ettirme gibi yetkilere sahip önemli bir pozisyonda ise bu oranda gücü de yüksek olacaktır (Güney, 2017). Çoğunlukla gönüllü örgütlerdeki liderler zayıf pozisyon gücüne sahipken, okul yöneticileri güçlü pozisyon gücüne örnek olarak gösterilebilirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Fiedler yaptığı çalışmalarda iki lider tipi olduğunu ortaya koymuş ancak bu tiplerin avantajlı-avantajsız ya da orta durumlarda izleyecekleri yolun değişebileceğini, duruma göre bir lider tipinin diğerinde başarılı olamayacağını ya da tam tersinin de mümkün olabileceğini ifade etmiştir (Riggio, 2018). Buna göre Fiedler her durumda ve her zaman geçerli bir liderlik tipi olamayacağını, duruma göre başarılı olunabilecek liderlik tiplerinin değişebileceğini belirtmiştir (Erdoğan, 2014; Güney, 2017). Başka bir deyişle hiçbir yaklaşım yanlış değil durumlara göre hepsi geçerlidir denilebilir (Eren, 2016).

Fiedler ilk durumsal liderlik kuramını geliştiren araştırmacı olarak öne çıksa da, geliştirdiği ölçek temel aldığı ilişki ve görev odaklı liderlik tiplerini ölçmediğinden eleştirilmiştir. Ayrıca kısıtlı deneysel destek alması da ölçeğin fazla kullanılmadan çabuk eskimesine yol açmıştır (Mcshane ve Von Glinow, 2016).

2. House'un Amaç-Yol Kuramı

“Örgütlerde bir lider ne yaparsa başarılı olur?” sorusu üzerine yapılan yeni çalışmalardan biri olan yol-amaç kuramında; liderin takipçilerini etkileme biçimi, işle ilgili amaçları ele alış biçimi ve amaçlara nasıl ulaştığı ile ilgilenilmektedir (Eren, 2016; Eren, 2017).

House ve Evans'ın yaptığı bu çalışmaya göre liderlerin görevi; örgütte amaçları belirleyerek takipçilerin hangi durumlarda ödüllendirileceğini bildirmek ve beklenen davranışları gerçekleştiren takipçileri destekleyerek ödülü artırmaktır (Eren, 2016; Eren, 2017; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Amaç-Yol Kuramı özellikle liderin davranışına odaklanmaktadır. Liderlerin, duruma göre emredici, başarı odaklı, destekleyici ve katılımcı davranışları sergilemesi

mümkündür (Erdoğan, 2014). Kurama göre dört tip lider vardır: Otoriter, Destekleyici, Katılımcı ve Başarıya Yönelik Liderlik. Bu dört liderlik tipinin hangisinin uygulanacağını, grup üyelerinin kişilik özellikleri, grubun üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve görevin ne olduğu gibi değişkenler belirlemektedir (Güney, 2017; Lunenbug ve Ornstein, 2013).

Amaç-Yol Kuramının geçerliliğini yeteri kadar kontrol eden bir çalışma yapılmadığından, halihazırda yapılmış olan çalışmalar teoriyi desteklemek ile ilgili olarak çok güçlü kanıtlar sunmamaktadır (Koçel, 2018).

3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Kuramı

Uygulamacıların en çok öne çıkardığı durumsal liderlik kuramlarından biri Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisidir (McShane ve Glinow, 2016).

Araştırmacılar Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımını ele alarak kuramlarını geliştirmiş olup, takipçilerin olgunluk düzeyleri ve durumsal faktörler odaklandıkları hususlar olmuştur (Eren, 2016; Eren, 2017; Güney, 2017). Başka bir deyişle, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarına liderin takipçilerinin olgunluğu boyutu da eklenmiştir (Erdoğan, 2014).

Araştırmacılara göre astların olgunluk düzeyleri farklı olduğundan buna paralel olarak liderlerinden bekledikleri davranışlar da farklıdır (Güney, 2017). Astların olgunluk düzeyleri ise psikolojik ve işle alakalı olarak iki şekilde gruplanabilir (Erdoğan, 2014; Güney, 2017). Psikolojik olgunluk kişisel özellikleri içerirken, işle ilgili olgunluk ise işin gerektirdiği yetenek ve teknik bilgilere sahip olma durumunu içermektedir (Güney, 2017). Astlar düşük görev olgunluğuna sahip olduğunda liderin, göreve yönelik davranışlarına daha fazla ağırlık vermesi beklenirken; yüksek görev olgunluğuna sahip astlarına ise yüksek ilişki yönelimli davranışlarla karşılık vermesi beklenir (Eren, 2016; Eren, 2017). Dolayısıyla liderler kendilerine bağlı olan gruplardaki takipçilerinin olgunluk düzeylerini de ayrı ayrı değerlendirmek zorundadır (Erdoğan, 2014).

Bu kadar popüler olmasına rağmen yapılan bazı çalışmalar bu kuramın deneysellikten yoksun olduğunu ortaya koymuştur. Kuram basit olmasına rağmen birçok parçası gerçeği tam manasıyla yansıtamamakla eleştirilmektedir (McShane ve Glinow, 2016).

4. Vroom ve Yetton'un Kuramı

Bir liderin en önemli görevlerinden birinin bir işle alakalı olarak karar verme olduğundan hareketle, Vroom ve arkadaşları karar verme modelini geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu teoriye göre, liderler karar vericidir (Güney, 2017; Riggio, 2018).

Kuram liderin karar vermesi için bir dizi evet-hayır sorusu ile kodlanmıştır. Bu kodlama bir karar ağacıdır ve her cevap, liderin nasıl bir karar alma stratejisi belirlemesi gerektiğine yardımcı olur. Verilen cevaplara göre 5 karar verme stratejisinden bahsedilebilir (Riggio, 2018). Buna göre:

Otokratik Karar-I. Lider sadece sahip olduğu bilgilerle kararı tek başına verir. Otokratik Karar-II. Lider astlardan bilgileri toplar ve kararı tek başına verir. Danışmalı Karar-I. Lider sorunu ilgili astlarla paylaşır, bireysel olarak görüşlerini almasına rağmen kararı tek başına verir.

Danışmalı karar-II. Lider sorunu grupla paylaşır, katkıları alır ama kararı kendisi verir. Grup Kararı-Lider sonucu grupla paylaşır ve hep birlikte bir karar alınır (Güney, 2017; Riggio, 2018). Kısacası Vroom ve Yetton otokratik liderlikten demokratik liderliğe giden beş liderlik davranış tipini ortaya koymuştur (Erdoğan, 2014).

Vroom ve Yetton'a göre liderin aldığı bir kararın etkili olup olmadığı, kararın kabul edilebilirlik derecesi, kararın niteliği ve kararın zamanında alınabilmesi faktörlerine bağlıdır. (Güney, 2017).

E. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1. Vizyoner Liderlik

İlk olarak yönetim alanyazımına ne zaman girdiği tam olarak ifade edilmemekle beraber, vizyoner liderlik 1990'larda öne çıkmaya başlayan bir liderlik tipidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Vizyon ve vizyoner liderlik yaklaşımının önde gelen yazarları olarak Burns (1978), Bennis (1983), Bass (1985) ve Tichy ve Devanna (1986) gösterilebilir (Bass, 1990).

Vizyoner liderlik, insanları etkileyip topyekün harekete geçirebilecek vizyonu oluşturabilme ve aktarabilmeye dayanan bir liderlik türüdür (Erdoğan, 2014).

Vizyoner lider, problemlere küresel bakar ve öngörülüdür. Yolu görmek, yolda yürümek ve yol açmak temel özellikleri olup astlarına ilham kaynağıdır (Erdoğan, 2014).

Yolu görmekteki yol, vizyonun gelecekteki görüntüsü olup temel hedeftir. Lider öngörülerıyla yolu görebilmelidir. Yolda yürümek, yolu görmeyi tamamlayan bir aşamadır. Lider için yolu görmek, lider olması için yeterli değildir; aynı zamanda o yolda da yürümelidir. Yol olmak ise önemli bir fedakarlığı gerektirir; çünkü yol olmak takipçiler için yol açmak demektir ki lider bunu bazen hayatını ortaya koyarak yapmak zorunda kalabilir (Çelik, 1997).

2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tipinde lider takipçileriyle aktif olarak etkileşim halindedir. Böylece onlardaki güçlü yönleri bularak harekete geçmelerini sağlar (Burns, 1978). Böylece dönüşümcü lider; takipçilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştirebilen kişidir (Koçel, 2018; Riggio, 2018). Bu liderlik tipinde lider ve takipçilerinin davranışları birbirlerinden karşılıklı olarak etkilenmektedir ve bu etkileşim duruma göre değişim gösterebilmektedir. Lider bu değişimler sırasında bir köprü olarak pozisyon almakta ve dengeyi sağlayan unsur olmaktadır. Bunu iyi başarabilen lider örgütte bağlılığı arttırmayı sağlayıp önemli katkılar sağlamış olmaktadır (Doğan, 2016).

Bu liderlik tipi; İdealleştirilmiş Etki, Bireysel Destek, Telkinle Motivasyon ve Entelektüel Uyarım öğelerinden oluşmaktadır (Çelik, 1998; Cemaloğlu, 2007; Brestritch, 1996'dan akt. Eraslan, 2004; Erkuş ve Günlü, 2008; Güney, 2017; Hoy ve Miskel, 2015; Karip, 1998; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Riggio, 2018; Stordeur vd. 2001).

İdealleştirilmiş etkide liderler, etraflarında önemli bir güç ve etki meydana getirirler. Takipçiler liderle birlikte anılmak isterler. Lidere güvenir ve büyük bir inanç beslerler (Bass, 1990). İdealleştirilmiş etki karizmayla eş görülmektedir ki karizma, dönüşümcü liderliğe önemli katkıda bulunan bir özelliktir (Çalık, 2014; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Bireysel destekte liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını fark eder ve onların her biriyle tek tek ilgilenirler (Bass ve Avolio, 1990). Yeni öğrenme fırsatları sağlarlar ve takipçilerini aktif bir şekilde dinlerler (Hoy ve Miskel, 2015). Başka bir deyişle takipçilerinin her birinin

kişisel özelliklerine göre ihtiyaç duyduğu, gerek mesleki gerekse sosyal desteği sağlarlar (Çalık, 2014; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Telkinle motivasyon, liderlerin moral kaynağı olmasıdır (Karip, 1998; Korkmaz, 2005). Lider bu motivasyonu motive edici konuşmalar yaparak iyimser olarak sağlamaya çalışır (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1990).

Entelektüel uyarım ise liderlerin takipçilerini eski problemlere yeni bakış açıları ile bakmaları konusunda cesaretlendirmesidir (Bass, 1990; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Böylece liderler astlarına problemlerle başa çıkmada başarıya azmi ve inancı aşılarlar (Çalık, 2014).

Liderler, insanların farkındalıklarını arttırarak, kendi ilgi alanlarının ötesini görmelerini sağlayarak, kendi gerçekliklerini bulmalarına destek olarak, değişim ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olarak, takipçi yöneticilere yatırım yaparak, kendilerini en iyiye adayarak ve geniş bir bakış açısı benimseyerek dönüşümü 7 aşamada gerçekleştirmektedirler (Dublin, 2001'den akt. Doğan, 2016).

Özetle dönüşümcü liderler, hayalleri eyleme dönüştürerek gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgüte bir hedef göstererek gerçekçi, ulaşılabilir ve takipçileri heyecanlandıracak bir vizyon ortaya koyarlar. Ortaya koydukları bu vizyonu davranışlarıyla inandırıcı hale getirerek model olurlar (Çalık, 2014).

3. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderliğin alan yazındaki diğer isimleri transaksiyonel, örgütsel, işlemci, etkileşimci, eylemsel liderliktir.

Bu yaklaşım 1970'lerin sonlarında Burns'ün öne sürdüğü ve başta Bass olmak üzere birçok araştırmacının geliştirdiği bir kuramdır (Koçel, 2018). Liderlikle ilgilenen uzmanlar sıklıkla sürdürümcü liderlikle dönüşümcü liderliği karşılaştırırlar. Burns, sürdürümcü liderliği seçimlerde vaatlerde bulunan politikacıları referans alarak tanımlar (McShane ve Glinow, 2016). Bu yaklaşımda kurallar ve yönergeler, somut hedefler, dikey iletişim, makamın getirdiği güç gibi unsurlar yer alır. Yaklaşım, görevlerin bitirilmesi, takipçilerin itaati ve katı bir ödül ceza sistemi ile ilişkilendirilmektedir (Erdoğan, 2014).

Sürdürümcü liderlik tipine göre hedefleri olan bir örgütte çalışanlar ile bu gruba liderlik eden arasında dört farklı şekilde davranış ilişkisi olabilir (Koçel, 2018). Buna göre;

birinci türde çalışanlar ne kadar çok çaba sarf ederse lider onlara o kadar destek verir. ikinci türde lider iş yapma standartlarını ortaya koyar ve süreci izleyerek gerekirse müdahale eder. Üçüncü türde, daha pasif olup sadece sorun ortaya çıkarsa olaya dahil olur. Dördüncü türde ise lider astlarını tamamen serbest bırakarak işe hiç karışmaz. Öte yandan bu liderlik türünde lider sorumluluklarını yerine getirmeyen biri olarak da görülür.

Sürdürümcü liderliğin dönüşümcü liderlikten farklı olarak şartlı ödül ve istisnalarla yönetim olmak üzere iki boyutu vardır (Güney, 2017). Ayrıca sürdürümcü liderlikte liderler astlarının psikolojik durumlarını fazla dikkate almazlar, daha fazla yetki ve kontrole önem verip ödül ve ceza uygulamalarıyla pozisyonlarını güçlendirirler.

4. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderler yetkisini tam olarak kullanmayıp takipçilerine bırakan liderlerdir. Bu tip liderlik, takipçilerinin örgüt içinde kendi plan ve programlarını yaparak örgütün kaynaklarını kullanmasına izin veren liderlik tipidir (Eren, 2017). Takipçilerine süreç içerisinde geribildirim vermeyen, onların ihtiyaçlarını karşılamayan bir liderlik tipidir. Ayrıca bu tip lider sorumluluk almadığı gibi vermesi gereken kararları da geciktirmektedir (Hoy ve Miskel, 2015). Dolayısıyla serbest bırakıcı liderlerin varlığı ya da yokluğu pek belli değildir (Karip, 1998). Yani otorite tamamen ortadan kaldırılmıştır (Aykan, 2004). Otoritenin tamamen ortadan kalkmış olması bu liderlik tipinin en zayıf yönüdür çünkü grup içerisinde kargaşa olmasına yol açabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005b).

Kısacası serbest bırakıcı liderliğin, dönüşümcü ve sürdürümcü gibi eylemsel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak (Rowold ve Schlotz, 2009); liderlerin örgüt içi işleyişte pasif, astlarını kendi haline bırakan (Karip, 1998) ve takipçilerine istenmediği müddetçe bilgilendirme ve desteklemede bulunmayan (Terzi ve Kurt, 2005) özellikler taşıdığı aktarılmaktadır.

F. Pozitif Psikolojik Sermaye

1. Pozitif Psikoloji

II. Dünya Savaşını takip eden yıllar insanların ağır travmatik yaşantılarla mücadele ettikleri bir dönem olmuştur ve bu durum patolojik durumların çözümü açısından psikoloji

bilimine duyulan ilgiyi de arttırmıştır. psikolojinin negatif olanı iyileştirmeye fazlaca yönelmesi, bireysel ve gelişmeye devam eden toplumun göz ardı edilmesine de zemin hazırlamıştır. Pozitif psikolojinin hedefi ise olumsuzluklara odaklanmak yerine insanların hayatı anlamlı ve güçlü algılamalarını sağlayan yönlerine de eğilmek olmuştur (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014).

Pozitif psikoloji akımı, psikolojik çalışmaların insanların başarısız olma, çaresiz olma ve çoğunlukla psikopatolojik durumlar gibi insan doğasının negatif durumlarına odaklı değerlendirilmesine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Narcıkara, 2017).

Pozitif psikoloji, örgütlerin, grupların ve insanların gelişim göstermesine veya ideal bir şekilde hayatlarını devam ettirmelerine yardımcı olan şartların ve süreçlerin ne olduğuyla ilgilinen bilimdir (Gable ve Haidt, 2005).

Pozitif psikoloji akımı ilk defa Maslow'un "motivasyon ve kişilik" eserinin "pozitif psikolojiye doğru" bölümünde dile getirilmiştir. Maslow, bu bölümde psikoloji biliminin olumsuz durumları iyileştirme çabasının sadece madalyonun bir yüzü olduğunu vurgulamıştır. İyimserlik, gelişim ve kendi potansiyelini gerçekleştirme gibi olumlu yanlara vurgu yapan özelliklerin de psikoloji bilimindeki yerini alması gerektiğini dile getirmiştir (Wright, 2003).

Maslow'un ardından kavram, psikolog Seligman tarafından ilk kez oldukça detaylı olarak tanımlanmıştır. Seligman ve diğerleri insanların daha mutlu ve üretken olmaları, aynı zamanda sahip oldukları potansiyellerini hayata geçirebilmeleri için pozitif psikoloji akımının gerektiğini dile getirmişlerdir (Luthans vd. 2007).

Bununla birlikte pozitif psikolojinin pozitif kişisel tecrübe (mutluluk, iyimserlik ve pozitif duygular), pozitif kişisel özellikler (yetenekler, ilgiler, yaratıcılık, değerler ve karakterin güçlü tarafları) ve pozitif kurumların (pozitif aileler, okullar, işletmeler ve toplumlar) incelenmesi olmak üzere odaklandığı üç temel nokta vardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014).

Pozitif psikoloji yaşamın aydınlık yüzünü ön plana alarak, mutluluk ve iyilik halini arttırarak kişinin güçlü taraflarının ve pozitif toplumsal sistemlerin iyi oluşa en verimli şekilde katkı sağlayan rollerine yoğunlaşır (Carr, 2016).

Pozitif psikoloji akımına göre psikoloji bilimi yalnızca problemlerle temas etmemelidir. Hayatın her alanı ile iç içe olmalı ve bu hayatın en iyi nasıl devam ettirilebileceği ile ilgili bilimsel dayanaklar sunmalıdır. Bu bağlamda pozitif psikolojinin temelinde tedavi değil önleyici tedbirler söz konusudur ve insanın doğasındaki iyilik hali de çıkış noktasıdır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014).

2. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji akımının çıktılarında hareketle, örgütsel davranış alanının negatif odaklı yaklaşımından uzaklaşıp daha güçlü ve olumlu özelliklere yakınlaşması fikri ile zemin kazanmıştır (Luthans, 2002).

Bu bağlamda örgütleri de bu bakış açısıyla değerlendiren pozitif örgütsel davranış; örgütlerdeki pozitif kişisel özellikler, pozitif kişisel deneyim ve pozitif kurumları ilgilendiren bilimsel çalışmalar bütünü olarak düşünülebilir (Donaldson ve Ko, 2010).

Örgütsel davranış araştırmacılarının yürüttüğü çalışmalar sonucu birbirini tamamlayıcı niteliğe sahip iki temel hareket ortaya çıkmıştır (Luthans vd. 2007): Bunlardan ilki Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ileri sürülen “Pozitif Örgüt Okulu”, ikincisi ise Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü’nden şekillenen “Pozitif Örgütsel Davranış”tır. Pozitif örgütsel davranış sergilenen performansla ilgili kavramları irdelerken, pozitif örgüt okulu ise kişilik özellikleri ve henüz performansla ilgisi net olarak belirlenmemiş kavramları kendine konu edinmiştir.

Rekabet üstünlüğüne dayanan günümüz çalışma koşullarında işgörenlerin verimliliklerini sürdürme, durumlar karşısında esnek davranabilmeyi bilme ve pozitif iş tutumlarına olan ihtiyaç giderek artış göstermektedir (Luthans vd. 2006). Pozitif örgütsel davranışın nitelikleri günümüzün oldukça talepkar iş dünyasında karşılık bulmaktadır (Luthans vd. 2007).

Pozitif örgütsel davranış, kişinin sahip olduğu olumlu yönlerin performansını arttırmak için nasıl yönlendirileceğini ve bundan en iyi ne şekilde fayda sağlayabileceğini araştırmaktadır (Peterson vd. 2011).

Pozitif örgütsel davranışın pozitif durumları konu edinme, teori ve araştırmalar ışığında bulgular edinme, ölçülebilir, gelişime açık olma ve performansla ilgili olmak üzere beş temel özelliği bulunmaktadır (Luthans vd. 2006).

Pozitif Örgüt Okulu

Pozitif örgüt okulu, pozitiflik çatısı altında toplanan birtakım örgüt yaklaşımlarının bir araya gelmesidir. Örgüt çalışmaları içerisinde pek fazla araştırma konusu yapılmamış, üzerinde sistematik çalışmanın bulunmadığı noktaları göz önüne sermeyi amaçlar (Cameron, vd. 2003 akt. Kutanis ve Oruç, 2014).

Pozitif örgüt okulunun temel hedefi çalışma ortamlarında pozitif davranışların ve bu davranışlardan doğan olumlu sonuçların kaynağını bulmaktır. Böylece ortaya çıkış süreci bilinen bu davranışlar sayesinde örgütlerdeki performans düzeyi de artış gösterecektir (Roberts vd. 2005'den akt. Kutanis ve Oruç, 2014).

Bu yaklaşım aynı zamanda pozitif özelliklerle ilgili olan ve hem bireysel hem de örgütsel performansın artışına katkı sağlayan güçlü yönler, dayanıklılık, canlılık gibi pozitif dinamikleri kendine çalışma konusu edinir. Bu olumlu özellikler de örgütlerde kayda değer dönüşümleri sağlar (Luthans vd. 2006).

Pozitif örgüt yaklaşımlarından özellikle pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış arasındaki kıyaslamada, pozitif örgütsel davranışın performans geliştirmeyi merkezine aldığı, pozitif örgüt okulunun gerçekleştirdiği çalışmalarda ise önem arz ettiği ancak merkezi konumda olmadığı vurgulanmıştır (Donaldson ve Ko, 2010).

3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikoloji akımından türemiş Luthans ve diğerlerinin 2000'li yılların başlarında örgütsel davranış alanına kazandırdıkları bir kavramdır (Zhao ve Hou, 2009'dan akt. Erkmen ve Esen, 2012).

Pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına yaptığı bu katkı pozitif psikoloji kavramının içeriğini ve kullanım alanını her geçen gün beslemiştir (Güler, 2009). Pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikoloji ve örgütsel davranış alanından yola çıkarak ekonomik, sosyal ve insan sermayelerine ek olarak, özellikle kişinin negatif yönlerinden ziyade pozitif taraflarına vurgu yapan bir sermaye türüdür (Luthans vd. 2007).

Pozitif psikolojik sermaye örgütlerde performans artışı bakımından ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönlendirilebilir insan kaynağı potansiyeli ile psikolojik kapasitesinin analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2011).

Psikolojik sermaye kavramı soyut bir durumu dile getirirse bile esasında sermaye olarak adlandırılan kişiler işgörenlerdir. İşgörenlerin sahip olduğu tüm birikimler ve psikolojik gelişme düzeyleri ile örgüte yaptıkları katkı sayesinde psikolojik sermaye somut hale dönüşmektedir (Özkan vd. 2019).

Bu sermaye türü bireyin kim olduğunun yanı sıra gelişimsel anlamda kim olabileceği üzerinde durmaktadır. Böylece pozitif psikolojik sermaye küresel bir hal alan dünya ekonomisinin bir sonucu olarak ortaya çıkan rekabetçi çalışma şartlarında, örgütlerin varlıklarını ve verimliliklerini sürdürebilmelerinde insan değerini anlama ve ondan en iyi şekilde istifade etmenin yolunu sunmaktadır (Luthans vd. 2006).

İnsan, ekonomik ve sosyal sermayenin ötesinde pozitif psikolojik sermaye birçok örgütsel davranış kriterini bünyesinde toplayan, temelde dört alt bileşenden oluşan ve bunlardan sinerji üretmeyi başaran bir üst yapıdır (Luthans, 2002). Bu üst yapı; öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık alt boyutlarından meydana gelmekle beraber onu meydana getiren bu alt bileşenlerin hepsinden daha fazla bir anlam taşımaktadır (Luthans vd. 2006).

Buna dayanarak pozitif psikolojik sermaye; zorlu görevleri başarmak adına yeterli inancı taşıma, şu anda ya da gelecekte başarıyı yakalayacağına dair olumlu bir beklenti veya başarıyı sürdürülebilir kılmak için ortamdaki problemlerin üstesinden gelmeye ilişkin bireyin pozitif psikolojik durumudur (Avey vd. 2008).

4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları

Psikolojik sermaye, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve ölçülebilir olması sebebiyle gelişime, araştırmaya ve tartışmaya açık bir kavramdır.

Psikolojik sermaye; örgütlerin birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada faydalandıkları sosyal, ekonomik ve entelektüel sermaye türlerinin ötesinde kişilerin psikolojik durumlarına odaklanmaktadır (Luthans vd. 2004).

Bu psikolojik durum her durum karşısında sabit olmamakta değişen durumlar karşısında farklılaşmaktadır. Psikolojik sermaye geliştirilebilir, yönetilebilir ve farklı durumlar karşısında uyum sağlama becerisini sağlaması bakımından çeşitli özellikler bütünü sayılır (Luthans vd. 2007).

Bunun yanı sıra pozitif psikolojik sermaye kavramı özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinden var olmaktadır. Dahası bu kavram kendisini oluşturan bu bileşenlerden fazlasını içermektedir (Luthans vd. 2006).

Örgütsel davranış alanında tüm bu niteliklerin bir araya gelmesi psikolojik sermaye olarak adlandırılmakla beraber adı geçen niteliklerin toplamlarından daha farklı bir yapıyı içerdiği ve tek tek değerlendirilmektense bütün bir yapı şeklinde ele alınması gerektiği belirtilmektedir (Luthans vd. 2007).

Öz yeterlilik, kişinin kendisini zorlayacağı görevler karşısında kendine güven duyması ve kararlılığını kaybetmemesidir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Umut, hedefe giden yolda kişinin inancını, pozitif bakış açısını ve motivasyonunu kaybetmeden yoluna devam edebilme sürecidir (Snyder ve Lopez, 2002).

İyimserlik, şimdi ve gelecek zamanda kişinin başarılı olabileceğine dair inancı şeklinde nitelendirilebilir (Luthans vd. 2006). Dayanıklılık ise, karşılaşılan problemler ve engeller karşısında vazgeçmeden yola devam etmektir. Kişinin yaşananları analiz edebilmesi, kendini toparlaması ve kararlı bir şekilde harekete geçmesidir (Avey vd. 2008).

Pozitif psikolojik sermaye, gittikçe büyüyen ve gelişen bir potansiyel olmaktan öte psikolojik bir kapasitedir. Bu sebeptendir ki yapılan çalışmalar psikolojik sermayenin geliştirilebilir olduğunu ortaya koymuştur (Luthans vd. 2006).

Diğer taraftan pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan dört temel niteliğe ek olarak olumlu yönelimlere sahip diğer başka nitelikler de gelecekte tanımdaki yerlerini alacaklardır. Bunlar bilişsel nitelikler olarak yaratıcılık ve bilgelik, duyuşsal nitelikler olarak ise iyilik hali ve mizahtır. Bu nitelikler olumlu, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansa dayalı olmaları bakımından pozitif psikolojik sermayenin diğer bileşenleri ile örtüşmekte ve gelecekte de yapılacak çalışmaların sonuçlarıyla psikolojik sermayeyi zenginleştirebilecektir. Bununla birlikte pozitif psikolojik sermayenin gelişim sürecinin devamında üst düzey boyutta yer alan otantiklik, ruhsallık ve cesaret ile sosyal boyutta yer alan duygusal zeka, affedicilik ve kadirşinaslık gibi kavramlar gelecekte araştırma konusu olarak düşünülmektedir (Luthans vd. 2006).

Öz Yeterlilik

Öz yeterliliğin kökeni Bandura'nın "sosyal-biliş teorisinde" yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalarda bireylerin kendi yeterlilikleri hakkındaki görüşlerine ve bunun davranışlara olan etkilerine yer verilmiştir (Akçay, 2011).

Bandura (1993) öz yeterliliği kişinin koyduğu hedeflere ulaşabilmesi için gerekli davranışları düzenleme ve sahip olduğu yeteneklere duyduğu inançtır şeklinde tanımlamaktadır. Diğer yandan, öz yeterlilik kişinin bir işi başarıyla gerçekleştirmesi için motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış şeklini harekete geçirmeye dönük kişisel becerilerine duyduğu güven olarak da tanımlanabilir. Dahası bireyin bir işi kapsamı bakımından en iyi şekilde yapmasıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Öz yeterlilik, bireyin kendisiyle ilgili öğrendiği ve zaman içinde geliştirdiği bir kavramdır (Luthans vd. 2007). Dolayısıyla öz yeterlilik bireyler arasında farklılık gösterir. Öz yeterliliği yüksek bireyler kapasite ve yeteneklerine güvenirlir. Zorlayıcı görevleri yapacakları işlere karşı birer tehdit unsuru olarak algılamaktansa sorun çözme becerilerini kullanarak pes etmeden üstesinden gelme inancı taşırlar. Öz yeterliliği düşük bireyler ise böylesi bir inancı güçlü bir şekilde taşımazlar. Zorlu görevler karşısında çabuk pes etme eğilimindedirler. Yeterli çabayı gösterip başarıya ulaşmak konusunda da zayıf davranırlar (Bandura, 1993).

Öz yeterlilik, pozitif psikolojik sermaye bileşenleri içerisinde araştırmaya ve gelişim sürecine yatkın olması aynı zamanda performansı ne derece etkilediğini açıkça belirtebilmesi bakımından pozitif örgütsel davranış özelliklerini en iyi karşılayan kavramdır (Luthans, vd. 2006).

Öz yeterliliğin beş özelliği vardır (Luthans vd. 2006). Bunlar bağlama özgü olma, uygulamaya dayanma, gelişime açık olma, başkalarından etkilenme ve değişken olma olarak sıralanabilir.

Bağlama özgü olma bireyin belirli bir alanda sahip olduğu öz yeterliliğin diğer alanları kapsamaması, kendine has belirli bir alana özgü kalmasını ifade eder. Uygulamaya dayanması bireyin öz yeterli olduğunu düşündüğü bir alanda birçok kez uygulama fırsatı yakalamış olmasına rağmen diğer alanlarda hiç tecrübesi olmayabileceğine karşılık gelir. Gelişime açık olma ise birey bazı konularda öz yeterli olduğunu düşünse de kendini gelişime kapatmaz. Yeniliklere ve öğrenmeye açıktır. Başkalarından etkilenme özelliğinde

birey etrafında kendi gibi özelliklere sahip öz yeterliliği güçlü insanları fark eder ve onların uygulamalarını da takip ederek başarılı olacağı alanları da genişletir. Başkalarının kendisi hakkındaki düşünceleri öz değerlendirmelerini şekillendirir. Değişken olma özelliği ise öz yeterliliğin kişinin kontrolü altında olan ya da olmayan birçok faktöre göre değişiklik göstermekte olduğunun ifadesidir (Luthans vd. 2006)

Luthans'a göre öz yeterliliği yüksek olan kişilerin kendileri için yüksek ve ulaşılması güç hedefler koymak, zorluklar karşısında sabır göstererek zor görevlere talip olmak gibi özellikleri vardır. Bunun yanı sıra iç motivasyonları güçlüdür ve amaçlarına ulaşmak için gereken çabayı göstermekten kaçınmayarak hemen pes etmezler. Başka bir deyişle zorlu görevi başarı ile tamamlamak için direnirler (Luthans vd. 2006).

İyimserlik

İyimserlik kavramı Seligman (1998)'e göre kişilerin hayatlarında gerçekleşen olumlu olayları kişisel, kalıcı ve genel nedenlere; olumsuz olayları ise dışsal, geçici ve durumsal faktörlere göre ifade etme şeklindedir.

Carver ve diğerlerine (2010) göre ise iyimserlik kavramının temeli motivasyon beklenti-değer modeline kadar uzanmaktadır. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar sahip oldukları değerler bakımından farklılık gösterirler ve kişiler daha fazla değer ve önem atfettikleri amaçları sonuna kadar devam ettirme ve sonuca ulaştırma noktasında daha çok çaba sarf eder ve motive olurlar. Bununla beraber amaçlar, kişinin bu amacı gerçekleştirme konusunda kendine olan güven duygusu veya başarıma olasılığı noktasındaki şüphe duygusu olarak beklenti açısından da farklılık göstermektedir.

İyimserlik bir hedefe ulaşmada kişilerin duruma özgü düşüncelerini de etki altına alır. İyimser kişiler olumlu, kötümser kişiler ise olumsuz sonuç beklentisi içinde olurlar (Luthans vd. 2004). İyimser kişiler yaşadıkları olumsuzlukların tek sebebi olarak kendilerini görmezler. Olayın yaşandığı şartları ve olaya etki eden bireyleri göz ardı etmezler. Bu sebeple olumsuz olayların etkisinden kötümser kişilere nazaran daha çabuk sıyrılıp kaldıkları yerden devam edebilirler. Kötümser kişiler ise iyimser kişilerin tersine olumsuz yaşantıları bir meydan okuma olarak görmezler. Olanların yaşanma sebebi olarak kendilerine yüklenir ve çabuk pes ederler (Seligman, 2006).

İyimserlik, pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan bileşenler arasında en çok tartışılanıdır. İyimserlik yalnızca geleceğe dönük iyi şeylerin meydana geleceği düşüncesi

değildir. Kişilerin olayların sebep ve sonuçları hakkında düşünmelerini de sağlayan bir kavramdır (Luthans vd. 2006).

Umut

Umut kavramı günlük yaşantımızda özellikle gelecek ile ilgili çağrışımlar söz konusu olduğunda sıklıkla dile getirdiğimiz ve gönderme yaptığımız bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram Snyder ve Lopez'in (2002) çalışmalarıyla birlikte pozitif psikoloji alanında kendine bir yer edinmiştir. Snyder ve Lopez (2002) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada umut kavramını birbiri ile etkileşimli şekilde bulunan temsil (amaca odaklanmış enerji) ve metotlardan (amaçları karşılaması planlanan) oluşan başarıya duygusundan kaynaklanan pozitif bir durum olarak izah etmektedir. Temsil, kişinin ilerlemek istediği yolda kendine koyduğu hedefi gerçekleştirmeye dönük inancıdır. Metotlar ise hedefe giden yolda yapılması gereken eylemler, izlenilmesi gereken stratejiler ve takip edilmesi gereken tüm yolları kapsar.

Dayanıklılık

Psikolojik sermayenin diğer bir boyutu olan dayanıklılık hem çatışma, başarısızlık ve sıkıntı gibi olumsuz durumlar hem de ilerleme ve başarı gibi olumlu durumlar karşısında kişinin harekete geçme ve bu durumu idare etmedeki becerisidir (Avey vd. 2008 akt. Çalışkan ve Pekkan, 2017).

Dayanıklılık önemli riskler barındıran durumlar ile yüz yüze kalınmasına karşın bunlar ile baş edebilme yetisidir (Benard, 1993 akt. Luthans vd. 2004). Bu risk taşıyan durumların aynı zamanda kişiyi önemli ölçüde etkileyecek sonuçları da bulunmaktadır. İşsizlik, stres, tükenmişlik sendromu ve işe yabancılaşma gibi olumsuz çıktılar barındıran durumlar da örgüt yaşamında çalışanların baş etmesi gereken durumlara örnek olarak verilebilir (Kutani ve Oruç, 2014).

Diğer başka bir tanıma göre ise dayanıklılık, zor veya risk içeren bir durum ile karşı karşıya kalındığında kişinin olumlu düşünme tarzından vazgeçmeden süreci yönetebilmesidir (Norman vd. 2010'dan akt. Çalışkan ve Pekkan, 2017).

Luthans ve diğerlerine göre (2006) dayanıklılığın başlıca üç özelliği bulunmaktadır. Bunları varlıklar, risk faktörleri ve değerler olarak adlandırmışlardır.

Varlıklar, temel olarak kişinin ölçümlenebilir taraflarıdır. Kişilerin bilişsel yetileri, kendilerine dönük olumlu düşünceleri, mizaçları, yaşama dair olumlu algılamaları, bağlılıkları, öz denetimleri, iç dünyadaki dengeleri, mizahi yatkınlıkları ve başkaları tarafından nasıl algılandıkları ile ilgili potansiyel durumları dayanıklılık kavramını oluşturan varlıklardır (Luthans vd. 2006).

Risk faktörleri kişinin her zaman öngöremeyeceği ve her durum karşısında farkına varamayacağı durumlardır. Gerçekleşen her olayda ya da alınan her kararda risk faktörünü sıfıra indirmek söz konusu değildir. Bu sebeple kişinin bu risk faktörü ile baş edebilmesi de dayanıklılığın özellikleri içerisinde yer almaktadır (Luthans vd. 2006).

Değerler insanın hayatındaki yaşantılara ve edindiği tecrübelerine verdiği anlamlardır. Kişinin edindiği deneyimler her daim olumlu olmamaktadır. Ancak yaşadığı olumsuz veya zorlu olaylar ise kişinin yoluna daha güçlü ve kararlı bir şekilde devam etmesini sağlayabilmektedir. Önemli olan kişinin bunu fırsata çevirebilmesidir. Bununla birlikte kişi sahip olduğu varlıkları değerleri ile beraber harmanlayıp da doğru bir şekilde yönetebilirse olaylar karşısındaki dayanıklılığını arttırabilecektir (Luthans vd. 2006).

G. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Kültürümüzün içinde var olan sessiz kalmamanın sorun oluşturacağına ilişkin “etliye sütlüye karışmayacaksın işini yapacaksın” (Çakıcı, 2007) “söz gümüşe sükut altındır”, “erken öten horozun başını keserler” gibi atasözleri örgütsel faaliyetlerde de birey davranışlarına etki etmektedir denilebilir (Aktaş ve Şimşek, 2014). Oysa günümüz örgütlerinde, insan kaynağına verilen değerle artmasıyla (Gül ve Özcan, 2011) örgütlerin kendisini daha ileri götürebilmesi için işgörenlerin fikirlerini söylemeleri, görüşlerini cesurca dile getirmeleri beklenmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Yani atasözlerindeki ifadelerde sessizlik, önceleri bir uyum göstergesi olarak algılanmaktayken bugün bu algı değişmiştir, bir tepki bir geri çekilme olarak düşünülmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013). Bu durum günümüzde alanyazın tarandığında “örgütsel sessizlik” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramı alanyazına, Morrison ve Milliken’in yaptığı çalışmalarla girmiştir (Arlı, 2013). Morrison ve Milliken’a (2000) göre örgütsel sessizlik işgörenlerin işlerini ve kurumlarını iyileştirmek için sahip oldukları bilgi ve görüşleri bilinçli olarak

saklamalarıdır. Başka bir deyişle, kolektif bir fenomen ve (Henriksen ve Dayton, 2006) çalışanların bireysel bir davranışı olarak (Arlı, 2013) kasıtlı ve amaçlı bir şekilde (Yaman ve Ruçlar, 2014) geribildirim mekanizmasını çalıştırmamaları (Aktaş ve Şimşek, 2014), örgütsel sorunlar hakkındaki duygu ve düşüncelerini (Slade, 2008), görüşlerini esirgemeleri (Özdemir ve Uğur, 2013) ile birlikte örgüt içinde iletişimin aksaması ve iletişimde doyumsuzluk olduğu şeklinde de tanımlanabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Kısacası örgütlerde sessizlik, işgörenlerin kasıtlı olarak davranışlar ve/veya teknik konularda gerek kendi işleri gerekse işyeri ile ilgili durumlarda görüş ve düşüncelerini dile getirmeyerek sessizleşmesidir (Çakıcı, 2007).

Morrison ve Miliken'in örgütsel sessizliği ortaya koydukları çalışmalarından sonra alanyazında Miliken ve Morrison (2003) örgütsel sessizliğin çeşitlerini, Hascup (2003) örgütsel sessizlikte hemşirelerin güçlendirilmesini, Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizliğin hasta güvenliğine gizli tehditleri, Çakıcı (2007) örgütlerde sessizliğin teorik temelleri ve dinamiğini, Taşkiran (2010) liderlik tarzının örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adaletin rolünü, Gül ve Özcan (2011) mobbing ve örgütsel sessizlik ilişkisini, Bagheri ve diğerleri (2012) örgütsel sessizlik kavramını, Alparslan ve Kayalar (2012) sessizlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini, Kahveci ve Demirtaş (2013) okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını, Erol ve Köroğlu (2013) liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisini, Nartgün ve Kartal (2013) öğretmenlerin örgütsel sinizmi ve sessizliği hakkındaki görüşlerini, Yaman ve Ruçlar (2014) örgüt kültürünün yordayıcısı olarak örgütsel sessizliği, Akgündüz (2014) örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin ilişkisini, Aktaş ve Şimşek (2015) bireylerin örgütsel sessizlikleri ile iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarını, Kalay, Oğrak ve Nişancı (2014), mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisini çalışmışlardır.

Örgütsel sessizlikle ilgili olarak Kahveci ve Demirtaş (2013), kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını daha yüksek tespit etmişlerdir. "Dil (Türkçe ve İngilizce)" grubundaki öğretmenlerin diğer branşlarda bulunan öğretmenlerden daha fazla sessiz kaldığını bulmuşlardır. Çalışılan okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğunu görmüşlerdir. Yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi bakımından ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulmamışlardır.

Bir başka araştırmada Nartgün ve Kartal (2013) örgütsel sessizliğin alt boyutlarından okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit etmiştir. Dolayısıyla liderlerin takipçileriyle doğru iletişim kanalları kuramaması halinde, okul yöneticilerinin demokratik bir atmosfer oluşturamadığı durumda ortaya güvensizlik çıkmakta, okul yöneticilerinin otoriter davrandıkları durumlarda üyeler örgütlerinde sinik davranışlar sergilemektedirler. Bundan dolayı örgütsel sessizlik arttıkça başka değişkenleri de etkilediği söylenebilir.

1. Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korumacı olmak üzere üç türü vardır (şimşek ve Aktaş, 2014; Taşkıran, 2010). Aşağıda bu üç tür ele alınmıştır.

Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik iş görenlerin olan biteni sorgusuz olarak kabullenmeleri sonucunda (Taşkıran, 2010) kasıtlı olarak ilgisiz (Gül ve Özcan, 2011) ve sessiz kalmalarıdır (Zehir, 2011) çünkü bu sessizlik türünde hiçbir şeyin değişmeyeceği mantığı hakimdir (şimşek ve Aktaş, 2014). Kültürümüzde de iş ortamlarında “böyle gelmiş böyle gider” gibi sözlerle ifadesini bulmasından dolayı bir nevi öğrenilmiş çaresizlik davranışı olarak da adlandırılabilir (Taşkıran, 2010).

Korunmacı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, zor durumda kalmamak için (Çakıcı, 2010)-özünde korkuyu barındıran-bireyin dışarıdan gelebilecek zararlara karşı (Taşkıran, 2010) bilgi ve görüşlerini ifade etmemesidir (Gül ve Özcan, 2011). Bu işgörenlerin sorunları görmezden gelmesi, yanlış yapılan şeyleri dile getirmemesi gibi davranışları içinde barındırır (Çakıcı, 2010).

Korumacı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik bireylere, örgüte ve topluma faydalı olmak amacıyla fedakarlık yaparak işle ilgili bilinen şeylerin işgören tarafından gizlenmesine denir. Bu davranışta örgüt menfaati ön plandadır. (Gül ve Özcan, 2011). Başka bir deyişle korunmacı sessizlik korunmacı sessizlikten farklı olarak bireyin kendisini değil başkalarını düşünerek sessiz kalmasıdır (Taşkıran, 2010).

2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

İşgörenlerin sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine, örgütsel faktörlere, yönetsel faktörlere göre değişkenlik gösterebilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bu bağlamda, örgütsel sessizliği oluşturan faktörleri üç ana başlıkta toplayabiliriz (Taşkiran, 2010).

Bireysel Faktörler

Bireysel faktör denilince işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim vb gibi özelliklerinin sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Taşkiran, 2010). Kişilerin bu özelliklerine göre aşağıdaki paragrafta ifade edilen davranışlarda farklılık gösterdikleri ifade edilmektedir.

Örgütsel sessizliği oluşturan bireysel faktörler arasında korku en önemli faktör olarak görünse de onun yanı sıra sürekli şikâyet eden, problem çıkaran biri olarak damgalanmaktan kaçınmak da önemli faktörlerden biri olarak gösterilebilir. Bunlara ek olarak güven ve saygı kaybı, destek görme kaybı, iş kaybı ile terfi ettirilmeme korkusu gibi kaygılar da örgütsel sessizliğe yol açan sebepler olarak sıralanabilir (Morrison ve Miliken, 2000). Ayrıca işgörenin işyerinde imajının zarar görmesinden korkması (Erol ve Köroğlu, 2013), işte yeni olması ya da yaptığı işte acemi olması da örgütsel sessizliği arttıran faktörler arasındadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007).

Örgütsel Faktörler

Bazı örgütsel problem ve olaylar karşısında sessiz kalan bireyler, büyük oranda yalnız bireysel özelliklerinden değil, örgütte elde ettikleri deneyimler, yönetim stili, çalışılan ortam, örgüt normları ve iklimi gibi sebeplerden ötürü sessiz kalmayı tercih etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009 akt: Taşkiran, 2010). Bunların sebebi örgütte maliyeti düşük tutma stratejisi, düşük kaynak koşulları, dikey farklılaşma ve dışardan getirilen üst makam yöneticilerinin olması olarak ifade edilebilir. Bunun yanı sıra karar mekanizmasının merkezileşmiş olması ve aşağıdan yukarıya hiyerarşik düzlemde geri bildirim sisteminin çalışmasının aksaması da eklenebilir (Morrison ve Miliken, 2000).

Sessizliğin örgütsel faktörler bağlamında başka bir etkeni de örgütteki sessizlik iklimi olarak nitelendirilebilir. Bu durum işgörenlerin örgüt içinde yaşadıkları sorunları

ilgili yerlerle etkileşim içine girmeden kendi içlerinde çözmeyi kapsamaktadır (Taşkiran, 2010).

Yönetimsel Faktörler

Yönetimin yetersiz olması, işgörenlerden gelecek karşı görüşleri reddetme, onların fikirlerine muhalefet etme, onların eleştirel fikirlerinden korkma davranışı olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte yöneticilerin en iyi ben bilirim düşüncesi, onlara göre işgörenlerin tek düşüncelerinin kendi menfaatleri düşüncesi ve üst yönetim ile alt yönetim arasındaki çalışanlar arasında demografik açıdan uçurum olması örgütsel sessizliği oluşturan yönetimsel faktörler arasında sıralanabilir (Morrison ve Milliken, 2000). İşte tüm bu sebeplerden dolayı işgören üstleriyle gerek direkt gerekse doğrudan iletişimden kaçınarak örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açar (Erol ve Köroğlu, 2013). Bu da işgöreni yöneticisine karşı sorgusuz itaate götürür (Çakıcı, 2007).

3. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları

Örgütsel sessizliğin sonuçları bireysel anlamda işgörenlerde, yüksek duygusal tükenmişlik (Aktaş ve Şimşek, 2015), psikolojik yılgınlık (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008), gerginlik duygusu (Aktaş ve Şimşek, 2014), kendilerini değersiz hissetme (Morrison ve Milliken, 2000), motivasyon düşüklüğü (Oliver, 1990), örgüte bağlılıklarında azalma, iş başarılarının düşmesi (Özdemir ve Uğur, 2013), bireysel atalet (Arlı, 2013), yetenek gelişiminin olumsuz etkilenmesi (Milliken ve Morrison, 2003) olarak sıralanabilir.

Örgütsel sessizliğin sonuçları örgütsel anlamda incelendiğinde ise, işgörenlerin fikir olarak katkılarına ulaşamaması, problemlerin halının altına süpürülmesi, olumsuz geribildirim vermekten uzak durulması, bilgilerin tam ve net olarak iletilmemesi ve sorunlar karşısında gereken tepkinin verilmemesi şeklinde ortaya çıkar ki bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi engelleyebilmekte ve performans artışına ket vurabilmektedir (Morrison ve Milliken 2000). Başka bir deyişle, örgütsel boyutta örgütsel sessizlik etkili örgütsel karar almayı, sorunların erken çözülmesini, örgüt için farklı girdiler elde edilememesini dolayısıyla daha etkili bir örgüt oluşturmayı zorlaştırmaktadır (Taşkiran, 2010).

Kuramsal çerçeve özet olarak ele alındığında liderlik tiplerinin, örgütsel sessizliğin ve psikolojik sermayenin bir arada olduğu bir inceleme görülecektir. Liderlik tiplerinin

alanyazında yapılmış olan çalışmalarda da görüleceği üzere birçok unsurla ilişkili olduğu çeşitli etkilerinin bulunduğu bilinen bir gerçekliktir. Aynı şekilde okul müdürlerinin liderlik tiplerinin de öğretmenler üzerinde çeşitli etkileri tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik de son 15 yıldır alanyazına girmiş olan ve üzerine yoğun çalışmalar yapılmamış olan bir unsurdur. Bununla birlikte liderlik tiplerinin öğretmenlerde örgütsel sessizlik ile etkisinin olacağı düşünülmekte olduğundan araştırmaya değer görülmüş ve kuramsal çerçevenin içine alınmıştır.

Araştırmanın bir başka değişkeni olan psikolojik sermaye de güncel bir konu olup üzerine yapılan çalışmalar her geçen gün çoğalmaktadır. Yine örgütsel sessizlikte olduğu gibi liderlik tiplerinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile etkisi de incelenmek istenmiş bu sebeple kuramsal çerçeveye alınmıştır.

Her üç değişken ele alındığında ortaya çıkan sonuç öğretmenlerde okul müdürlerinin liderlik tiplerinin psikolojik sermayelerinin durumuna bağlantılı olarak ne gibi bir etkiye sahip olup olmadığı ve örgütsel sessizliklerine de nasıl bir etki yaptığı ortaya konulmak istenirken bu değişkenlerin birbirine olan etkisinin okulun örgütsel psikolojisine olumlu ya da olumsuz yansıtacağı da bir gerçektir. Dolayısıyla araştırmada bu etkinin ne yönde olacağı ortaya konmuş ve alanyazına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

III. ÇALIŞMANIN YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması, analiz ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

A. Araştırma Modeli

Araştırma nicel araştırma yaklaşımında olup ilişkisel tarama modelindedir. Tarama araştırması, bir konuya ya da olaya ait katılımcıların bakış açılarının, fikirlerinin ve ilgileri gibi özelliklerinin betimlendiği diğer araştırmalar ile kıyaslandığında daha büyük örneklem üzerinde çalışılan araştırmalardır (Büyüköztürk vd. 2018). Teorik verilerin elde edilmesi için genel kaynak taraması adına kitap, makale, dergi ve tezlerden yararlanılmıştır. Uygulama kısmı için de araştırmaya katılacak öğretmenlere Kişisel Bilgi Formu, Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu, Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Okul Müdürleri Liderlik Stili ölçeği uygulanmıştır.

B. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'daki kamu ortaokullarında ve liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul'da kamu ortaokul ve liselerinde 66.564 öğretmen çalışmaktadır (MEB, 2015). Araştırmanın örnekleme olarak özellikle örgün eğitimin kamu ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenler seçilmiştir. Araştırmaya konu olan okullarda öğretmenler branş derslerine göre ayrılmaktadır. Okulda bulunma süreleri, girdikleri derslerin birbirinden farklı olması, girdikleri sınıfların birbirlerinden farklı olması gibi unsurlardan dolayı zengin veri elde edileceği düşünülmüştür. Araştırmanın örnekleme İstanbul'da çalışan öğretmenlerden, ortaokul ve lise öğretmenleri olarak sınırlandırıldığında, örneklem sayısı Büyüköztürk'ün (2018) örneklem hesaplamada güven düzeyi 0.95, t değeri 1.96 olarak alınan formülde veriler yerine konularak 381.95 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı 382'ten az olmayacak şekilde belirlenmiştir.

Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bunun sebebi COVID-19 küresel salgınıdır. Salgın boyunca eğitime kapalı olan okullar sebebiyle öğretmenlere ulaşmak güçleşmiş olup; Ağustos 2020’de öğretmenlerin yüz yüze seminere çağrıldığı beş günde örneklem için gerekli veri sağlanabilmiştir.

Veri toplanırken farklı hizmet alanları değişkeninin de incelenebilmesi için farklı hizmet alanlarından ortaokullar ve liselerden veri toplanmıştır. Farklı hizmet alanları değişkeni kişisel bilgi formuna eklenmiştir çünkü (29329 ve 2015) T.C. Resmi Gazete’de yer alan (2015) Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde hizmet alanları ve hizmet bölgeleri arasındaki farklılıkları ifade eden açıklamalar bulunmaktadır. Bu maddeye göre ihtiyaçlar baz alınarak üç hizmet bölgesi oluşturulduğu belirtilmiştir. Bu hizmet bölgeleri belirlenirken de illerin buldukları coğrafi konum, gerek ekonomik gerekse sosyal yönden ne kadar gelişmiş veya gelişmemiş oldukları, ulaşım şartları ve hizmet gereklerinin karşılanması açısından benzer olanların benzer kategorilere yerleştirildiği beyan edilmiştir. Hizmet alanları 38. maddede açıklanmıştır. Buna göre öğretmenlerin atanması ve çalıştırılması açısından güçlük derecesi birbirine benzeyen eğitim kurumları gruplandırıp altı hizmet alanı belirlenmiştir. Ek olarak bu hizmet alanlarından 1., 2. ve 3’ üncü hizmet alanlarında bulunan eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler zorunlu çalışma yükümlülüğü kapsamı dışında olarak tanımlanmışlardır. Öte yandan 4., 5. ve 6’ ncı hizmet alanlarındaki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ise zorunlu çalışma yükümlülüğü kapsamında tanımlanmaktadır.

İstanbul’un tamamı 2.hizmet bölgesinde olup okulların yönetmelikte bahsedildiği üzere hizmet alanları 4-5-6 olarak değişmektedir. 4.hizmet alanında çalışan öğretmenler daha düşük hizmet puanı almaktadırlar. Öte yandan 6.hizmet alanında çalışan öğretmenler ise daha yüksek hizmet puanı almaktadırlar (T.C. ResmiGazete, Sayı, 2015).

C. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesinde Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu (PSÖ-12), örgütsel sessizliğin ölçümünde Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖİÖSÖ) ve liderlik tiplerinin değerlendirilmesinde ise Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ) kullanılmıştır.

1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından araştırmannın amaçları doğrultusunda hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda katılımcılara cinsiyet, medeni durum, çalıştıkları okul türü, branş, mesleki kıdem, kurumdaki mesleki kıdem ve çalıştıkları hizmet bölgesi değişkenleri sorulmuştur.

2. Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu (PSÖ-12)

Psikolojik sermaye kavramının ölçülebilir olma özelliği Luthans ve diğerlerinin 2007 yılında yapmış oldukları çalışmalara dayanmaktadır. Luthans ve diğerleri (2007) yapmış oldukları çalışmalarda psikolojik sermayenin ölçülmesinde 24 maddeli bir ölçek geliştirmişlerdir. Yapılan bu çalışmalardan sonra Avey, Avolio ve Luthans tarafından 2011 yılında bu ölçeğin 12 maddelik kısa formu oluşturulmuştur. Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu'nun Türkçe uyarlamasının güvenilirlik ve geçerlik çalışması Oruç (2018) tarafından yapılmıştır. Araştırmada da güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış olan Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu kullanılmıştır. Psikolojik sermayenin çok boyutlu doğası göz önüne alındığında, her bileşene düşen öge sayısı orantılı olacak şekilde düzenlenmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarını oluşturan öz yeterliliği temsil eden 3 madde, umudu temsil eden 4 madde, iyimserliği temsil eden 2 madde ve dayanıklılığı temsil eden 3 madde seçilerek toplamda 12 maddeye sahip olan psikolojik sermaye ölçeğinin kısa formu oluşturulmuştur. Ölçek 6'lı Likert tipinde 12 maddeden oluşan bir ölçme aracıdır. Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılmıyorum (3), Kısmen Katılıyorum (4), Katılıyorum (5), Kesinlikle Katılıyorum (6) şeklinde bir cevaplama anahtarına sahiptir. İçerdikleri maddelerin toplanması ile beraber alt ölçeklerin puanları elde edilmiştir. Ölçekten elde edilen puan 12 (düşük seviyede psikolojik sermaye) ile 72 (en yüksek seviyede psikolojik sermaye) arasında değişmektedir.

Ölçeğin faktör yapısını değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Yapılan analizden ortaya çıkan bulgulara göre ölçeğin uyum indeksi 1,56 bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonucu ise ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı $\alpha=.93$ olarak tespit edilmiştir (Oruç, 2018).

3. Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Kahveci ve Demirtaş (2013) araştırmada kullanılan ölçeği öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacıyla geliştirmiştir. Ölçek 5'li Likert tipindedir. Katılımcılardan ölçekte bulunan maddeleri Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) derecelerinde yanıtlamaları beklenmiştir. Araştırmacıların yaptığı açımlayıcı faktör analizi(AFA) sonucunda, ölçeğin beş faktörden oluştuğu ortaya konmuştur. Bu faktörler sırayla Okul Ortamı, Duygu, Sessizliğin Kaynağı, Yönetici ve İzolasyon şeklindedir. Bu faktörler ölçeğin alt ölçeklerini oluşturmaktadır. En yüksek düzeyde Sessizliğin Kaynağı faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir. Bu faktörü sırasıyla, Duygu, İzolasyon, Okul Ortamı ve Yönetici faktörü izlemektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğini oluşturan faktörler İzolasyon (s16, s17, s18), Yönetici (s13, s14, s15), Sessizliğin Kaynağı (s8, s9, s10, s11, s12), Duygu (s5, s6, s7) ve Okul Ortamı (s1, s2, s3 (ters madde), s4) faktörü şeklinde isimlendirilmiştir. Buna göre izolasyon faktörü, yönetici faktörü ve duygu faktörü üç maddeden oluşurken Sessizliğin Kaynağı faktörü beş maddeden ve Okul Ortamı faktörü dört maddeden oluşmuştur. İçerdikleri maddelerin toplanması sonucu alt ölçeklerin puanları elde edilmiştir. Ölçekten elde edilen puan 18 (en düşük düzeyde örgütsel sessizlik) ile 90 (en yüksek düzeyde örgütsel sessizlik) arasında değişmektedir. Güvenilirlik analizi sonucu ise ölçeğe ait iç tutarlık katsayısı $\alpha=.89$ olarak tespit edilmiştir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

4. Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) araştırmada kullanılan ölçeği öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini ölçmek için geliştirmiştir. Ölçek 5'li Likert tipindedir. Ölçek geliştirme süreci tamamlandığında 35 maddeden oluşan 3 faktörü bulunan ve toplam varyansın 54.19'unu açıklayan bir ölçek oluşmuştur. AFA sonucu ölçek dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmuştur. Her alt boyut için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi DFA yapılmış, üçünün de kabul edilebilir sonuçlar ürettiği tespit edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa analizi yapılmış olup katsayı olarak dönüşümcü liderlik için 0,96 sürdürümcü liderlik için 0,85 ve serbest bırakıcı liderlik için 0,82 bulunmuştur (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014).

Dönüşümcü liderlik alt boyutunda 1., 4., 6., 8., 10., 11., 14., 15., 16., 19., 20., 22., 23., 24., 25., 27., 30., 32., 34., 35. olmak üzere yirmi madde vardır ve alınabilecek en

düşük puan 20 en yüksek puan 100'dür. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda 2.,9.,12.,13.,17.,26.,31.,33 olmak üzere sekiz madde vardır ve alınabilecek en düşük puan 8 en yüksek puan ise 40'tır. Sürdürümcü liderlik alt boyutunda 3.,5.,7.,18.,21.,28.,29 olmak üzere yedi madde vardır ve alınabilecek en düşük puan 7 en yüksek puan ise 35'tir (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014).

D. Güvenirlilik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığa bağlı güvenirliliklerini incelemek için Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Alfa katsayısının 0,70 ve daha fazla olması güvenirlilik için yeterlidir (Cortina, 1993). Ölçekler için hesaplanan alfa katsayıları Çizelge 1, 2 ve 3'te gösterilmiştir.

Çizelge 1 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayıları

Ölçek	Boyut	Madde sayısı	Cronbach alfa
Örgütsel sessizlik	İzolasyon	3	0,83
	Yönetici	3	0,82
	Sessizliğin kaynağı	5	0,78
	Duygu	3	0,76
	Okul ortamı	4	0,75
	Ölçeğin geneli	18	0,91

Çizelge 1 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı boyutları için hesaplanan alfa katsayılarının sırasıyla 0,83; 0,82; 0,78; 0,76 ve 0,75 olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin geneli için hesaplanan alfa katsayısı ise 0,91'dir. Elde edilen katsayılar örgütsel sessizlik ölçeğinin iç tutarlılığa bağlı güvenirliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 2. Liderlik Stili Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Boyut	Madde sayısı	Cronbach alfa
Liderlik stili	Dönüşümcü	20	0,96
	Serbest bırakıcı	8	0,89
	Sürdürümcü	7	0,77

Çizelge 2 incelendiğinde, liderlik stili ölçeğinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik boyutları için hesaplanan alfa katsayılarının sırasıyla 0,96; 0,89 ve 0,77 olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen katsayılar liderlik stili ölçeğinin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3. Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Boyut	Madde sayısı	Cronbach alfa
Psikolojik sermaye	Öz-yeterlik	3	0,85
	Umut	4	0,84
	İyimserlik	2	0,81
	Dayanıklılık	3	0,76
	Ölçeğin geneli	12	0,88

Çizelge 3 incelendiğinde, psikolojik sermaye ölçeğinin öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları için hesaplanan alfa katsayılarının sırasıyla 0,85; 0,84; 0,81 ve 0,76 olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin geneli için hesaplanan alfa katsayısı ise 0,88'dir. Elde edilen katsayılar psikolojik sermaye ölçeğinin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

E. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için 2020 Nisan ayı planlanmış ancak İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni Covid-19 nedeniyle Mart ayında okulların kapanmasının ardından araştırmacıya ulaştığından bu plan gerçekleşmemiştir. Dolayısıyla veriler ancak

öğretmenlerin yüz yüze seminerlere çağrıldığı Ağustos 2020’de araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Verilerin toplanması aşamasında katılımcıları yönlendirmemek amacıyla anketler doldurulurken araştırmacı tarafından herhangi bir yorum, yönlendirme, algı oluşturma gibi manipülasyonlar yapılmamıştır. Verilerin olabildiğince sağlıklı olması için katılımcılara, kişisel herhangi bir bilgilerinin istenmediği, verilerin toplu olarak analiz edilerek 3. şahıslarla paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Araştırmanın ölçeklerinin uygulanması için İstanbul Aydın Üniversitesi’nden 88083623-020 sayılı ve 20.02.2020 tarihli evrakıyla etik kurulu onayı alınmıştır.

F. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında; psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve liderlik stili ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımını tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Çarpıklık katsayısının ± 3 ’ten, basıklık katsayısının ± 10 ’dan küçük olması normal dağılım varsayımının karşılandığını işaret etmektedir (Kline, 2011). Bu çalışmada ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan katsayılar belirtilen aralıkta yer almıştır (Çizelge 4). Elde edilen sonuçlar normal dağılım varsayımının karşılandığını göstermiştir.

Çizelge 4. Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	SH	Değer	SH
Öz-yeterlik	-1,39	0,12	3,04	0,24
Umut	-0,81	0,12	1,21	0,24
İyimserlik	-0,78	0,12	0,74	0,24
Dayanıklılık	-0,56	0,12	0,84	0,24
Psikolojik sermaye toplam puan	-1,06	0,12	2,43	0,24
İzolasyon	-0,11	0,12	-0,72	0,24
Yönetici	-0,53	0,12	-0,35	0,24
Sessizliğin kaynağı	-0,11	0,12	-0,30	0,24

Çizelge 4. (devamı)Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	SH	Değer	SH
Duygu	-0,25	0,12	-0,46	0,24
Okul ortamı	-0,07	0,12	-0,20	0,24
Örgütsel sessizlik toplam puan	-0,22	0,12	-0,18	0,24
Dönüşümcü liderlik	-0,52	0,12	0,30	0,24
Serbest bırakıcı liderlik	0,57	0,12	0,20	0,24
Sürdürümcü liderlik	0,35	0,12	0,71	0,24

Araştırmanın amacına uygun olarak, liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Liderlik stillerinin örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye üzerindeki etkisini belirlemek için ise çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi öncesinde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığı varyans artış faktörü (VIF) değerleri hesaplanarak araştırılmıştır. $VIF < 10$ olması çoklu bağlantı probleminin bulunmadığını göstermektedir (Çokluk vd. 2010). Hesaplanan VIF değerleri 1,25 ile 2,31 arasında değerler almıştır. Elde edilen bu değerler, değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermiştir. Durbin-Watson katsayısı hataların bağımsızlığı varsayımını tespit etmek için hesaplanmıştır. Bu katsayının ($>1,5$ ve $<2,5$) aralığında bulunması, hataların bağımsızlığı varsayımının karşılandığını işaret etmektedir (Kalaycı, 2017). Hesaplanan Durbin-Watson katsayıları 1,71 ve 1,79 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen katsayılar ilgili varsayımın karşılandığını göstermiştir. Sonuç olarak, verilerin regresyon analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma kapsamında, örgütsel sessizlik ölçeğinden elde edilen puanları cinsiyet, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre kıyaslamak amacıyla bağımsız örneklem t testinden yararlanılmıştır. Bu ölçekten elde edilen puanları mesleki kıdem, kurumdaki mesleki kıdem, branş ve hizmet alanı değişkenlerine göre karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizinde farkın kaynağını ortaya çıkarmak için Scheffe post-hoc testi kullanılmıştır. Yaygın olarak kullanılan bir istatistik paket programı ile analizler yapılmıştır.

IV. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacıyla bağlantılı olarak ulaşılan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri ve yorumlamalarına yer verilmiştir.

Çizelge 5. Liderlik Tipleri ile Örgütsel Sessizlik Puanları Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Dönüşümcü liderlik	1								
2. Serbest bırakıcı liderlik	-,436**	1							
3. Sürdürümcü liderlik	-,261**	,749**	1						
4. İzolasyon	-,262**	,155**	,178**	1					
5. Yönetici	-,252**	0,070	0,063	,592**	1				
6. Sessizliğin kaynağı	-,275**	,229**	,218**	,676**	,692**	1			
7. Duygu	-,301**	,161**	,176**	,597**	,434**	,578**	1		
8. Okul ortamı	-,499**	,491**	,416**	,482**	,364**	,526**	,502**	1	
9. Örgütsel sessizlik toplam puan	-,374**	,236**	,238**	,832**	,789**	,890**	,766**	,654**	1
\bar{X}	3,54	2,52	3,01	3,43	3,59	3,18	3,56	2,73	3,37
Ss	0,78	0,85	0,64	1,02	1,03	0,85	0,90	0,78	0,74

**p<0,01; *p<0,05; N=401

Çizelge 5'te yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, dönüşümcü liderlik puanları ile izolasyon ($r=-0,262$; $p<0,01$), yönetici ($r=-0,252$; $p<0,01$), sessizliğin kaynağı ($r=-0,275$; $p<0,01$), duygu ($r=-0,301$; $p<0,01$), okul ortamı ($r=-0,499$; $p<0,01$) ve örgütsel sessizlik toplam ($r=-0,374$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik algısı arttıkça izolasyon, yönetici, sessizlik kaynağı, duygu, okul ortamı ile ilişkili örgütsel sessizlik algısı azalmaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik puanları ile izolasyon ($r=0,155$; $p<0,01$), sessizliğin kaynağı ($r=0,229$; $p<0,01$), duygu ($r=0,161$; $p<0,01$), okul ortamı ($r=0,491$; $p<0,01$) ve örgütsel sessizlik toplam ($r=0,236$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik algısı arttıkça izolasyon, sessizlik kaynağı, duygu, okul ortamı ile ilişkili örgütsel sessizlik algısı da artmaktadır.

Sürdürümcü liderlik puanları ile izolasyon ($r=0,178$; $p<0,01$), sessizliğin kaynağı ($r=0,218$; $p<0,01$), duygu ($r=0,176$; $p<0,01$), okul ortamı ($r=0,416$; $p<0,01$) ve örgütsel sessizlik toplam ($r=0,238$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Sürdürümcü liderlik algısı arttıkça izolasyon, sessizlik kaynağı, duygu, okul ortamı ile ilişkili örgütsel sessizlik algısı da artmaktadır. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, H1 hipotez kabul edilmiştir.

Çizelge 6. Liderlik Tipleri ile Psikolojik Sermaye Puanları Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Dönüşümcü liderlik	1							
2. Serbest bırakıcı liderlik	-,436**	1						
3. Sürdürümcü liderlik	-,261**	,749**	1					
4. Öz-yeterlik	,107*	-,127*	-0,059	1				
5. Umut	,151**	-,115*	-0,054	,684**	1			
6. İyimserlik	,193**	-0,086	-0,039	,424**	,512**	1		
7. Dayanıklılık	,140**	0,037	0,075	,438**	,528**	,511**	1	
8. Psikolojik sermaye toplam puan	,182**	-0,094	-0,026	,803**	,882**	,735**	,766**	1
\bar{X}	3,54	2,52	3,01	5,19	4,95	4,67	4,61	4,88
SS	0,78	0,85	0,64	0,76	0,75	0,99	0,77	0,64

** $p<0,01$; * $p<0,05$; N=401

Çizelge 6'da yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, dönüşümcü liderlik puanları ile öz-yeterlik ($r=0,107$; $p<0,05$), umut ($r=0,151$; $p<0,01$), iyimserlik ($r=0,193$; $p<0,01$), dayanıklılık ($r=0,140$; $p<0,05$) ve psikolojik sermaye toplam ($r=0,182$; $p<0,01$) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik algısı arttıkça öz-yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve psikolojik sermaye de artış göstermektedir.

Serbest bırakıcı liderlik puanları ile öz-yeterlik ($r=-0,127$; $p<0,05$) ve umut ($r=-0,115$; $p<0,05$) arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik algısı arttıkça öz-yeterlik ve umut algısı azalmaktadır. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çizelge 7. Liderlik Tiplerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Test Etmek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	4,01	0,27		15,04	0,00
Dönüşümcü liderlik	-0,33	0,05	-0,35	-6,83	0,00
Serbest bırakıcı liderlik	-0,05	0,07	-0,06	-0,81	0,42
Sürdürümcü liderlik	0,22	0,08	0,19	2,76	0,01
R=0,404	R ² =0,163		F=25,74		$p<0,001$

Bağımlı değişken= Örgütsel sessizlik

Çizelge 7 incelendiğinde, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderliğin birlikte örgütsel sessizlik ile anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ($R=0,404$; $F=25,74$; $p<0,001$). Dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik birlikte, örgütsel sessizlikteki değişimin %16'sını açıklamıştır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, liderlik stillerinden sadece dönüşümcü ($\beta=-0,35$; $p<0,01$) ve sürdürümcü ($\beta=0,19$; $p<0,05$) liderliğin örgütsel sessizliğin anlamlı yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel sessizlik üzerinde dönüşümcü liderliğin negatif, sürdürümcü liderliğin ise pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, H3.1 ve H3.3 hipotezleri kabul edilmiş, H3.2 hipotezi ise kabul edilmemiştir.

Çizelge 8. Liderlik Tiplerinin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisini Test Etmek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	t	p
(Sabit)	4,30	0,25		17,35	0,00
Dönüşümcü liderlik	0,14	0,05	0,17	3,06	0,00
Serbest bırakıcı liderlik	-0,06	0,06	-0,08	-0,95	0,34
Sürdürümcü liderlik	0,08	0,08	0,08	1,00	0,32
R=0,189	R ² =0,036		F=4,92		p<0,01

Bağımlı değişken= Psikolojik sermaye

Çizelge 8 incelendiğinde, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderliğin birlikte psikolojik sermaye ile anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır (R=0,189; F=4,92; p<0,01). Dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik birlikte psikolojik sermayedeki değişimin %4'ünü açıklamıştır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, liderlik stillerinden sadece dönüşümcü liderliğin ($\beta=0,17$; p<0,01) psikolojik sermayenin anlamlı yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik sermaye üzerinde dönüşümcü liderliğin pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, H4.1 hipotezi kabul edilmiş, H4.2 ve H4.3 hipotezleri ise kabul edilmemiştir.

Çizelge 9. Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
İzolasyon	Kadın	248	3,39	1,04	-0,93	0,35
	Erkek	153	3,49	0,98		
Yönetici	Kadın	248	3,53	1,07	-1,48	0,14
	Erkek	153	3,69	0,97		
Sessizliğin kaynağı	Kadın	248	3,17	0,82	-0,30	0,76
	Erkek	153	3,19	0,91		
Duygu	Kadın	248	3,55	0,91	-0,28	0,78
	Erkek	153	3,58	0,90		

Çizelge 9. (devamı) Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Okul ortamı	Kadın	248	2,71	0,79	-0,75	0,46
	Erkek	153	2,77	0,76		
Örgütsel sessizlik toplam puan	Kadın	248	3,35	0,75	-0,64	0,52
	Erkek	153	3,40	0,73		

Çizelge 9 incelendiğinde, izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu, okul ortamı ve örgütsel sessizlik toplam puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre H5.1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 10. Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	t	p
İzolasyon	Evli	248	3,38	1,00	-1,17	0,24
	Bekar	153	3,50	1,04		
Yönetici	Evli	248	3,57	1,00	-0,68	0,50
	Bekar	153	3,64	1,09		
Sessizliğin kaynağı	Evli	248	3,16	0,85	-0,57	0,57
	Bekar	153	3,21	0,87		
Duygu	Evli	248	3,54	0,92	-0,73	0,46
	Bekar	153	3,61	0,88		
Okul ortamı	Evli	248	2,76	0,78	0,83	0,41
	Bekar	153	2,69	0,78		
Örgütsel sessizlik toplam puan	Evli	248	3,35	0,73	-0,56	0,57
	Bekar	153	3,39	0,76		

Çizelge 10 incelendiğinde, izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu, okul ortamı ve örgütsel sessizlik toplam puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Araştırmaya katılan evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre H5.2 hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 11. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
İzolasyon	1-5 Yıl	76	3,36	1,07	2,04	0,09
	6-10 Yıl	143	3,38	1,01		
	11-15 Yıl	68	3,62	1,03		
	16-20 Yıl	44	3,14	0,93		
	20+	70	3,58	0,99		
Yönetici	1-5 Yıl	76	3,61	1,11	0,81	0,52
	6-10 Yıl	143	3,62	1,07		
	11-15 Yıl	68	3,63	0,97		
	16-20 Yıl	44	3,33	0,97		
	20+	70	3,66	0,99		
Sessizliğin kaynağı	1-5 Yıl	76	3,12	0,81	0,45	0,77
	6-10 Yıl	143	3,18	0,85		
	11-15 Yıl	68	3,23	0,89		
	16-20 Yıl	44	3,07	0,77		
	20+	70	3,24	0,93		

Çizelge 11 (devamı) Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
Duygu	1-5 Yıl	76	3,57	0,92	0,43	0,79
	6-10 Yıl	143	3,53	0,93		
	11-15 Yıl	68	3,69	0,92		
	16-20 Yıl	44	3,55	0,86		
	20+	70	3,51	0,86		
Okul ortamı	1-5 Yıl	76	2,79	0,74	0,95	0,43
	6-10 Yıl	143	2,67	0,86		
	11-15 Yıl	68	2,64	0,65		
	16-20 Yıl	44	2,78	0,71		
	20+	70	2,85	0,81		
Örgütsel sessizlik toplam puan	1-5 Yıl	76	3,35	0,76	0,68	0,61
	6-10 Yıl	143	3,35	0,77		
	11-15 Yıl	68	3,43	0,72		
	16-20 Yıl	44	3,22	0,76		
	20+	70	3,43	0,68		

Çizelge 11 incelendiğinde, izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu, okul ortamı ve örgütsel sessizlik toplam puan ortalamalarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Mesleki kıdemi 1-5, 6-10, 11-15, 16-20 ve 20+ yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre H5.3 hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 12. Halen Çalışılan Kurumdaki Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kurumdaki mesleki kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
İzolasyon	1-5 Yıl	233	3,35	1,02	1,84	0,16
	6-10 Yıl	117	3,57	1,01		
	11+	51	3,42	1,01		
Yönetici	1-5 Yıl	233	3,64	1,07	0,93	0,40
	6-10 Yıl	117	3,48	0,99		
	11+	51	3,65	0,99		
Sessizliğin kaynağı	1-5 Yıl	233	3,17	0,84	0,12	0,89
	6-10 Yıl	117	3,21	0,87		
	11+	51	3,15	0,89		
Duygu	1-5 Yıl	233	3,55	0,93	0,68	0,51
	6-10 Yıl	117	3,63	0,87		
	11+	51	3,46	0,87		
Okul ortamı	1-5 Yıl	233	2,67	0,80	1,95	0,14
	6-10 Yıl	117	2,83	0,74		
	11+	51	2,81	0,77		
Örgütsel sessizlik toplam puan	1-5 Yıl	233	3,35	0,76	0,17	0,84
	6-10 Yıl	117	3,40	0,73		
	11+	51	3,38	0,71		

Çizelge 12 incelendiğinde, izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu, okul ortamı ve örgütsel sessizlik toplam puan ortalamalarının halen çalışılan kurumdaki mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Halen çalıştığı kurumdaki mesleki kıdemi 1-5, 6-10 ve 11+ yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre H5.4 hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 13. Çalışılan Okulun Türüne Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve t Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışılan okul türü	N	\bar{X}	Ss	t	p
İzolasyon	Ortaokul	217	3,33	0,96	-2,08	0,04
	Lise	184	3,54	1,07		
Yönetici	Ortaokul	217	3,55	1,01	-1,01	0,31
	Lise	184	3,65	1,07		
Sessizliğin kaynağı	Ortaokul	217	3,10	0,84	-1,91	0,06
	Lise	184	3,27	0,86		
Duygu	Ortaokul	217	3,49	0,92	-1,66	0,10
	Lise	184	3,64	0,88		
Okul ortamı	Ortaokul	217	2,70	0,77	-0,86	0,39
	Lise	184	2,77	0,80		
Örgütsel sessizlik toplam puan	Ortaokul	217	3,29	0,73	-2,08	0,04
	Lise	184	3,45	0,75		

Çizelge 13 incelendiğinde, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı puan ortalamalarının çalışılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, izolasyon ve örgütsel sessizlik toplam puan ortalamalarının çalışılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ($p<0,05$). Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin izolasyon ve genel örgütsel sessizlik algıları, ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin algularından anlamlı olarak daha yüksektir. Elde edilen sonuçlara göre, H5.5 hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 14. Branş Türüne Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Branş türü	N	\bar{X}	Ss	F	p
İzolasyon	Sözel	188	3,43	1,04	0,04	0,96
	Sayısal	107	3,40	0,96		
	Diğer	106	3,43	1,04		
Yönetici	Sözel	188	3,57	1,08	0,16	0,85
	Sayısal	107	3,64	0,93		
	Diğer	106	3,60	1,06		
Sessizliğin kaynağı	Sözel	188	3,15	0,86	0,35	0,71
	Sayısal	107	3,23	0,78		
	Diğer	106	3,17	0,91		
Duygu	Sözel	188	3,51	0,95	0,57	0,57
	Sayısal	107	3,61	0,85		
	Diğer	106	3,60	0,88		
Okul ortamı	Sözel	188	2,67	0,78	1,72	0,18
	Sayısal	107	2,73	0,77		
	Diğer	106	2,85	0,79		
Örgütsel sessizlik toplam puan	Sözel	188	3,34	0,76	0,29	0,75
	Sayısal	107	3,39	0,65		
	Diğer	106	3,39	0,80		

Çizelge 14 incelendiğinde, izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu, okul ortamı ve örgütsel sessizlik toplam puan ortalamalarının branş türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Sözel, sayısal ve diğer branşlarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre H5.6 hipotezi kabul edilmemiştir.

Çizelge 15. Öğretmenlerin Hizmet Alanına Göre Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Hizmet alanı	N	\bar{X}	Ss	F	p	Gruplar arası fark ^a
İzolasyon	4	190	3,29	0,96	3,57	0,03	5>4,
	5	86	3,61	1,08			
	6	125	3,50	1,03			
Yönetici	4	190	3,47	1,07	3,59	0,03	5>4,
	5	86	3,82	1,04			
	6	125	3,63	0,96			
Sessizliğin kaynağı	4	190	3,08	0,82	2,35	0,10	-
	5	86	3,26	0,87			
	6	125	3,27	0,88			
Duygu	4	190	3,47	0,88	2,34	0,10	-
	5	86	3,71	0,99			
	6	125	3,61	0,87			
Okul ortamı	4	190	2,70	0,73	0,90	0,41	-
	5	86	2,69	0,88			
	6	125	2,81	0,78			
Örgütsel sessizlik toplam puan	4	190	3,27	0,71	3,37	0,04	5>4,
	5	86	3,51	0,81			
	6	125	3,40	0,72			

^aScheffe post-hoc testi uygulanmıştır.

Çizelge 15 incelendiğinde, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı puan ortalamalarının hizmet alanına göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bununla birlikte, izolasyon, yönetici ve örgütsel sessizlik toplam puan ortalamalarının hizmet alanına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ($p<0,05$). Hizmet alanı 5 olan öğretmenlerin izolasyon, yönetici ve genel örgütsel sessizlik algıları, hizmet alanı 4 olan öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha yüksektir. Elde edilen sonuçlara göre, H5.7 hipotezi kabul edilmiştir.

V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Tartışma ve Sonuç

Araştırmadan elde edilen sonuca göre liderlik tipleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Erol ve Köroğlu da (2013) bu sonucu desteklemektedir. Buna göre bir okul müdürü dönüşümcü liderlik özellikleri gösteriyorsa birlikte çalıştığı öğretmenlerde örgütsel sessizlik azalmaktadır. Serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürleri ise öğretmenlerde örgütsel sessizliği artırmaktadır.

Okulda örgütsel sessizliğin nedenleri yöneticilerin otoriter tutumları, düşük performansları ve izolasyon korkusu olarak tespit edilmiştir (Nartgün ve Kartal, 2013). Bu özellikler sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik özellikleri ile örtüşmekte olup araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir.

Kendini uyarılma teorisi örgütsel sessizliğin dayandığı teorilerden birisidir. Buna göre örgütsel sessizlik ya da tersi olarak örgüt içinde ses çıkarma, örgütün içindeki baskın görüşten destek alıp almamakla ilgilidir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kendini uyarılma kuramı bireylerin sosyalleşmek için topluma uyum sağlamak istediklerini savunur. Bireylerin bunu yaparken de örgütteki baskın görüşe uymaya meyilli olduklarını ekler (Uçar, 2016). Sürdürümcü liderlikte iletişim dikey olup, kurallar, yönergeler ve makamın verdiği yetkileri kullanmak gibi unsurlar önemlidir. Katı bir ödül-ceza uygulaması vardır (Erdoğan, 2014). Bu sebeple sürdürümcü liderlik tarzında okul yöneticisinin görüşü baskındır denilebilir. Dolayısıyla sürdürümcü lidere karşı olan grubun veya öğretmenin otoriter tutumdan kaynaklı izolasyon korkusundan dolayı sessiz kalmayı tercih ettiği söylenebilir. Ayrıca sosyalleşme dikkate alındığında okul yöneticileri tarafından izole edilmemek amacıyla öğretmenlerin sessiz kalmış olabileceği de değerlendirilmektedir. Sürdürümcü liderlik örgütsel sessizliğin diğer alt boyutlarıyla karşılaştırıldığında en çok okul ortamı ile orta düzeyde ($r=0,416$; $p<0,01$) anlamlı ilişki göstermektedir. Bu, okul yöneticilerinin oynadığı rolün örgütsel sessizlikte olan önemini ortaya koymaktadır. Serbest bırakıcı liderlik de benzer şekilde örgütsel sessizliğin diğer boyutlarına nazaran en

çok okul ortamı boyutuyla orta düzeyde ($r=0,491$; $p<0,01$) anlamlı ilişki göstererek bunu desteklemektedir.

Serbest bırakıcı liderler düşük performans göstermektedir (Taş vd. 2007) çünkü liderlerin varlığı ya da yokluğu pek belli değildir (Karip, 1998). Aslında otorite hiç yoktur (Aykan, 2004). Dolayısıyla otoritenin okul yöneticisi olmadığı bu liderlik tarzında bazı öğretmenler otoriteyi eline geçirebilir. Kendini uyarılama teorisine göre bu öğretmenler tarafından dışlanmak istemeyen diğer öğretmenlerin de örgütsel sessizlik göstermesi mümkündür.

Benzer şekilde Taşkıran'ın (2010), Sönmez-Daşcı ve Cemaloğlu (2013) dönüşümcü liderlik gösterenlerin çalışanların örgütsel sessizliklerinin azalmasına, sürdürümcü liderlik gösterenlerin de örgütsel sessizliklerinin artmasına yol açtığı tespit de araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Bunun sebebi dönüşümcü lider olan okul yöneticisinin öğretmenle olumlu etkileşime girmesidir denilebilir. Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul yöneticilerinin okulda oluşturdukları demokratik ortam sonucu öğretmenler daha çok ses çıkarmaya yönelik davranışlarda bulunurlar. Kendini uyarılama teorisine göre diğer öğretmenlerin de bu duruma kendilerini uyarlayarak örgütsel anlamda daha sesli olma eğiliminde oldukları söylenebilir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliği arttıkça, öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışının azalması beklenen bir durumdur. Dönüşümcü liderlik tipi örgütsel sessizliğin alt boyutlarından okul ortamıyla diğer alt boyutlara göre daha yüksek ($r=-0,499$; $p<0,01$) orta düzeyde anlamlı ilişki göstermektedir. Bu da yukarıda belirtildiği üzere okul yöneticilerinin rolünün önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre psikolojik sermaye liderlik tiplerinden dönüşümcü liderlikle ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusunu Şengüllendi ve Şehitoğlu'nun (2017) araştırmaları desteklemektedir. Buna göre, dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin birlikte çalıştıkları beyaz yakalıların psikolojik sermayelerinin arttığı ifade edilmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere psikolojik sermaye pozitif psikolojinin çıktılarına dayanmaktadır ve pozitif psikoloji de bireylerin olumlu ve güçlü yönlerine odaklanmaktadır (Luthans vd. 2004). Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren (etki, entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle motivasyon) okul yöneticilerinin

davranışlarının psikolojik sermayenin alt boyutları ile örtüştüğü düşünülmektedir. Bu özelliklere sahip yöneticilerin öğretmenleri harekete geçirerek onların psikolojik sermayelerini geliştirdiği söylenebilir. Öte yandan sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ise öğretmenlerin psikolojik sermayelerini etkilememiştir. Bunun sebebi olarak da sürdürümcü okul müdürlerinin gösterdikleri özellikler gereği daha çok var olan yapıyı korumaya odaklanmaları gösterilebilir. Erdoğan'a (2014) göre sürdürümcü liderler kurallarla yönergeler ve hedeflerle ilgilenmektedir. Diğer taraftan serbest bırakıcı okul müdürleri ise ne yapıyla ne de öğretmenle ilgilenmeme eğilimi gösterdiğinden -Karip (1998) serbest bırakıcı liderlerin örgüt içi işleyişte pasif, astlarını kendi haline bırakan demektir- öğretmenlerin psikolojik sermayelerini etkilemedikleri söylenebilir. Ancak serbest bırakıcı liderlik ile psikolojik sermayenin sadece özyeterlilik ve umut alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki görülmektedir. Bu durum kültürel olarak örgütlerde bireylerin sınırlara ihtiyaç duyduğunu gösteriyor olabilir. Liderin serbest bırakıcı davranışlar göstermesi sonucu çalışanların özyeterliliklerinin ve umutlarının düşüyor olması Hofstede'ye (1991) göre Türkiye gibi ülkelerde otoritenin fazlaca görünür olması ve çalışanla işveren arasındaki güç mesafesinin yüksek oluşuyla açıklanabilir. Buna göre güç mesafesi yüksek kültürlerdeki örgütlerde yöneticiler yüksek statüde olup çalışanlar bunu doğal karşılamakta ve onların buldukları yerde olmalarını haklı bulmaktadırlar. Ek olarak yöneticilerden talimat beklemekte ve onlara bağlı çalışmaktadırlar.

Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik birlikte örgütsel sessizlikteki değişimin %16'sını açıklamaktadır. Liderlik stillerinden sadece dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin örgütsel sessizliğin yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik örgütsel sessizliğin üzerinde negatif sürdürümcü liderliğin üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Aynı sonuç Taşkiran'ın araştırmasında da (2010) ortaya konmuş olup bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir.

Dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik birlikte psikolojik sermayedeki değişimin %4'ünü açıklamaktadır. Liderlik stillerinden sadece dönüşümcü liderlik psikolojik sermayenin anlamlı yordayıcısı olup psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Şengüllendi ve Şehitoğlu da (2017) benzer sonuca ulaşmış olup verileri araştırmanın bu sonucuyla paralellik göstermektedir.

Araştırmanın bulgularına göre örgütsel sessizlik cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, halen çalıştığı okuldaki kıdem, branş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu bulguyu Nartgün ve Kartal (2013) desteklemektedir. Taşkırın da (2010) araştırmasına konu olan cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından paralellik göstermektedir. Ancak Kahveci ve Demirtaş (2013) örgütsel sessizliğin cinsiyet, halen çalıştığı okuldaki kıdem ve branş değişkeni açısından farklılık gösterdiğini ifade etmektedirler. Bu açıdan araştırmanın bu bulgusu Kahveci ve Demirtaş (2013) ile çelişmektedir.

B. Öneriler

Örgütsel sessizlik alanyazında son dönemde çalışılan güncel konulardan biri olup önemi yadsınmamalıdır çünkü yöneticiler birlikte çalıştıkları bireylerin ne söylediği ile beraber neler söyleyemediklerinin de önemli olduğunun farkında olmalıdırlar. Bu bağlamda okul yöneticileri örgütsel sessizlikle ilgili farkındalıklarının artırılacağı seminerlere alınmalıdır. Seminerlerin konusu özellikle işbirlikçi yani okul içinde katılımı öne çıkaran liderlik tarzları ve yönetim anlayışlarını kapsamalıdır. Bu sayede doğru liderlik tipleriyle öğretmeni destekleyen ve sessiz kalmanı yerini eğitim ve öğretime dair yenilikçi fikirlerin dile getirilebildiği bir örgüt iklimi oluşturmanın mümkün olabileceği düşünülmektedir. Bu seminerler ve buna benzer olanlar okul yöneticilerinin en uygun olduğu dönemlerde yapılmalıdır. Eğitim-öğretim örgütlerinin amaçları düşünüldüğünde örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik bu çalışmaların önemi yadsınmamalı ve üst yöneticiler tarafından da gereken önem verilmelidir. Öte yandan benzer bir eğitim öğretmenlere de verilmelidir. Böylece örgütsel sessizliklerinin nasıl zararları olabileceği konusunda farkındalık kazandırılmalıdır. Tüm bunlara ek olarak örgütsel sessizlik ile ilgili okul ya da eğitim bazlı araştırmalar üzerine doküman incelemesi yapılarak kısa ve okunup anlaşılması pratik bir broşür, görsel, infografik vd hazırlanarak okul yöneticilerine ulaştırılabilir. Bu ulaştırılan bildiriye ileri okuma yapmak isteyen okul yöneticisi ve öğretmenler için ilgili kaynaklara nereden ulaşabilecekleri ilgili bilgilendirmeler de eklenebilir böylece okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bu durumu bilimsel bulgular ışığında değerlendirmeleri sağlanabilir.

Okul yöneticilerinin kendilerinin nasıl bir liderlik tipine yakın olduklarını tespit edebilmeleri için yapılmış araştırmaları inceleyerek kendilerinin farkında olmaları ve bu

bağlamda birlikte çalıştıkları öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini azaltıcı tedbirler olarak buldukları kurumu örgütsel sessizliğin negatif etkilerinden korumalıdır.

Psikolojik sermaye ile liderlik tipleri üzerine alanyazında otantik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etik liderlik üzerine çalışılmış olup bu araştırmalar sayıca çok azdır. Araştırmacıların gerek bu üç liderlik tipi üzerine, gerekse diğer liderlik tipleri üzerine psikolojik sermayenin incelemesini yapmaya yönelik çalışmalar yapmaları alanyazına önemli katkılar sağlayacaktır.

Okul yöneticileri öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin artması için hem psikolojik sermaye kavramı hem de dönüşümcü liderlik hakkında bilgi sahibi olarak, bu iki değişkenin önemini kavrayarak yöneticisi oldukları okullarda örgütsel anlamda olumlu bir ortam oluşturmalarıdır. Psikolojik sermayesi yüksek olan bir öğretmen okulun ve öğrencilerin başarısını artıracak çevresine daha faydalı olacaktır.

Araştırmacılar örgütsel sessizliğin diğer açıklayanları üzerine çalışmalar yaparak alanyazına katkı sağlayabilirler. Böylece örgütlere negatif etkisi olan örgütsel sessizliğin daha fazla aydınlatılması örgütlere dolayısıyla okullara da katkı sağlayacaktır. Okul yöneticileri ise kalan %84'lük bölümle ilgili olarak alanyazını tarayıp okullarla ilgili olan kısımlara hâkim olarak örgütsel sessizliği azaltmaya yönelik tedbirler alabilirler.

Araştırmacılar psikolojik sermayenin diğer açıklayanları üzerine çalışmalar yaparak alanyazına katkı sağlayabilirler. Okul yöneticileri ise kalan %96'lık bölümle ilgili olarak alanyazını tarayıp hem bireysel olarak kendileri hem de öğretmenlerle ilgili olan kısımlara hâkim olarak birlikte çalıştıkları öğretmenlerin psikolojik sermayelerini artırmaya yönelik katkılar sağlayabilirler.

Örgütsel sessizliğin öğretmenlerde okul türü ve hizmet alanlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Lise kademesinde öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunu, özellikle meslek liselerinde bölümlerin ayrı olması sonucu iletişimin okul yöneticileriyle daha az olması açıklayabilir. Örgütsel sessizliğin benzer araştırmalarda demografik değişkenler açısından incelenmesinde öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkeni açısından da ele alınması alanyazını zenginleştirecektir. Hizmet alanları değişkeninde ise 5. hizmet alanında 4.hizmet alanına göre daha fazla örgütsel sessizlik olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik tek bir değişkende değil tüm değişkenlerde görülebileceğinden okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik üzerine öğretnenlerin demografik bulgularına hakim olması okuldaki tüm öğretnenleri demografik bilgileri ayırt edilmeksizin örgütsel sessizlik açısından eşit derecede dikkate almaları faydalı olacaktır. Ayrıca neden lise kademesinde ve 5.hizmet alanında daha fazla örgütsel sessizlik görüldüğü de nitel araştırma yaklaşımıyla araştırılabilir.

VI. KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- BASS, B (1990). **Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications**, The Free Press.
- BULUÇ, B. (2016). **Eğitim Yönetiminde Liderlik: Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**, ed. Nezahat Koşar. Ankara: PegemAkademi, ss.42-48.
- BURNS, J. M. (1978). **Leadership**, New York, NY: HarperCollins.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK-KILIÇ, E., AKGÜN, Ö.E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL F. (2018). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Pegem, Ankara.
- CARR, A. (2016). **Pozitif Psikoloji**, çev. Ümit Şendilek. Kaknüs
- ÇAKICI, A. (2010). **Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇALIK, T. (2014). Yönetim Kuramları ve İnsan, S. Özdemir, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ankara: Pegem Akademi, Ankara, ss.54-72.
- ÇOKLUK, Ö, ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2012). **Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları**. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- DERELİ, T. (1976). **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- ERDOĞAN, İ. (2014). **Eğitim ve Okul Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2014.
- EREN, E. (2016). **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, İstanbul.
- EREN, E. (2017). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, İstanbul.
- GÜLER, B. K. (2009). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Yönetimi", **Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar**, İzmit: Umuttepe Yayınları.

- GÜNEY, S. (2017). **Örgütsel Davranış**, Nobel, İstanbul.
- HOFSTEDE, G. (1991). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill.
- HOY, W. ve MİSKEL, C. (2015). **Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama**. Çev ed:S. Turan, Nobel, Ankara.
- KALAYCI, Ş. (2017). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (8. Baskı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- KAYA, Ç. (2002) **Liderler: Liderliğe Giden Yollar**, Beta, İstanbul.
- KLIN, R. (2011). **Principles And Practice Of Structural Equation Modeling**, New York, NY: Guilford.
- KOÇEL, T. (2018). **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul.
- LUNENBURG, F. ve ORNSTEIN, A. (2013). **Eğitim Yönetimi**. Çev, G. Arastaman, Nobel, Ankara, Nobel.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. ve AVOLIO, B. (2007). **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**, Oxford University Press, New York.
- MCSHANE, S. ve VON GLINOW, M. (2016). **Örgütsel Davranış**, Çev,A. Günsel, S.Bozkurt, Nobel, Ankara.
- MİRZE, S. K. (2002). **Introduction to Business**. İstanbul, Literatür Yayınevi.
- NORTHOUSE, P. G. (2007). **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks, C.A: Sage Publication.
- PAKSOY, M. (2002). **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- RIGGIO, R. (2018). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, Çev. B. Özkara, Nobel, Ankara.
- SARPKAYA, P. (2014). Yönetim Kuramları ve Eğitime Yansıması. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ed:Ruhi Sarpkaya, Anı, Ankara,ss.141-172.
- SELIGMAN, M. (1998). **Learned Optimism**, Pocket Books, New York.

SELIGMAN, M. (2006). **Learned Optimism: How To Change Your Mind and Your Life!** Vintage Books, New York.

SELIGMAN, M. ve CSIKSZENTMIHALYI, M. (2014). **Positive Psychology: An Introduction, Flow and the Foundations of Positive Psychological**, ss.279-298.

SNYDER, C.R. ve LOPEZ, S. (2002). **The Handbook of Positive Psychology**. Oxford.

ŞİŞMAN, M. (2014). **Öğretim Liderliği**, Pegem Akademi, Ankara.

YUKL, G. (2013), **Leadership in Organizations**, Pearson, New York.

MAKALELER

AKAN, D., YILDIRIM, İ. ve YALÇIN, S. (2014). "Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğini Geliştirilmesi (OMLSÖ)", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 13, sayı 51.

AKÇAY, V. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 13, sayı 1.

AKDOĞAN, A. ve POLATÇI S. (2013). "Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi" , **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 17 (1), ss.273-293

AKGÜNDÜZ, Y. (2014). "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 6 sayı 1, ss.184-199. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16343/171154>

AKTAŞ, H. ve ŞİMŞEK, E. (2014). "Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, sayı 28, ss.24-52.

AKTAŞ, H. ve ŞİMŞEK, E. (2015). "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, cilt 11, sayı 24.

ALPARSLAN, A. ve KAYALAR, M. (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 4, sayı 6, ss.136-147.

- ARIKAN, S. (2001). "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 19, sayı 1, s. 231-257.
- ARLI, D. (2013). "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri", **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 3, sayı 2, ss.69-84.
- AVEY, J. B., WERNESING, T.S. ve LUTHANS, F. (2008). "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", **The Journal of Applied Behavioral Science**, cilt 44, sayı 1. ss.48-70.
- AYKAN, E. (2004). "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 17, sayı 2, ss.213-224
- AYTÜRK, N. (2007), **Yönetim Sanatı**, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara
- BAGHERİ, G., ZAREİ, R. ve AEEN, M.R. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors) **Ideal Type of Management** cilt. 1, sayı 1, ss. 47-58
- BAKAN, İ. ve BULUT, Y. (2004). "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması", **I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, sayı 31 s.151-176.
- BAKAN, İ. (2008). "Örgüt Kültürü ve "Liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması", **KMU İİBF Dergisi**, cilt 8 sayı 14, ss.13-40
- BALOĞLU, N. ve BULUT, M. (2015). Aile Liderliği, **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 18, ss.185-197.
- BANDURA, A. (1993). "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning", **Educational Psychologist**, cilt 28, sayı 2, ss.117-148
- BASS, B. ve AVOLIO, B. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". **Journal of European Industrial Training**, cilt 4, sayı 5, ss.21-27.

- CANSOY, R. ve TURAN, S. (2016). “Gençlik Liderlik Özellikleri Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, **Türkiye Eğitim Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.19-39.
- CARVER, C., SCHEIER, M. ve SEGERSTORM, S. (2010). “Optimism”, **Clinical Psychology Review**, cilt 30, sayı 7, ss.879-889.
- CEMALOĞLU, N. (2009). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss.73-112.
- CORTINA, J. (1993). “What is coefficient alpha? An examination of theory and applications”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 78, sayı 1, ss.98.
- ÇAKICI, A. (2007). “Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri.” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt,16, sayı 1, ss.145-162.
- ÇALIK, T . (2003). “Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme” , **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** , 36 (36) , 536-557 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10361/126841>
- ÇALIŞKAN, A. ve PEKKAN, N. (2017). “Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”, **İş ve İnsan Dergisi**, cilt 4, sayı 1.
- ÇELİK, V. (1997). “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik” **Eğitim Yönetimi**, cilt 3, sayı 4, ss.465-474.
- ÇELİK, V. (1998). Eğitimde Dönüşümsel Liderlik. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**.
- ÇETİN, N.B. ve BECEREN, E. (2007). “Lider Kişilik: Gandi,” **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** cilt 3, sayı 5, ss.110-132
- DASBOROUGH, M. ve ASHKANASY, N.M. (2002). “Emotion and Attribution of Intentionality in Leader- Member Relationships”, **The Leadership Quarterly**.
- DOĞAN, S. (2016). “Eğitim Yönetiminde Liderlik: Çağdaş Liderlik Yaklaşımları” ed. Nezahat Güçlü ve Serkan Koşar. PegemAkademi, Ankara, ss.98-142.
- DONALDSON, S. ve KO, I. (2010). “Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base,” **The Journal of Positive Psychology**, cilt 5, sayı 3, ss.177-191.

- EHTİYAR, R. ve YANARDAĞ, M. (2008). "Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel" **Tourism And Hospitality Management**, cilt 14, sayı 1
- ERASLAN, L. (2006). "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik." **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss. 168.
- ERDEM, O. ve DİKİCİ, A . (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik **Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8 sayı 29, ss. 198-213. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6143/82454>
- ERKMEN, T. ve ESEN, E. (2012). "Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi/ Categorical Investigation Of Researches In Psychological Capital Between 2003-2011 Years", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 19, ss.89-103.
- ERKUŞ, A. ve GÜNLÜ, E. (2008). "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", **İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.187-209.
- EROL, G. ve KÖROĞLU, A. (2013). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, cilt 10, sayı 3, ss. 45-64.
- GABLE, S. ve HAIDT, J. (2005). "What (and Why) is Positive Psychology?", **Review Of General Psychology**, cilt 9, sayı 2, ss.103-110.
- GOLDSMITH, A., DARITY, W. ve VEUM, J. (1997). "The Impact on Psychological and human capital wages," **Economic Industry**, cilt 35, sayı 4, ss.815-829.
- GÜL, H. ve ÖZCAN, N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", **İİBF Dergisi**, ss.107-134.
- GÜNBAIYI, İ. (2005). "Women and Men Teachers' Approaches to Leadership Styles", **Social Behavior and Personality: an international journal**, cilt 33, sayı 7, ss. 685-698
- HASCUP, V. (2003). "Organizational Silence: The Threat to Nurse Empowerment" **JONA The Journal of Nursing Administration** cilt 33 sayı 11 ss. 562

- HENRIKSEN, K. ve DAYTON, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", **Health Services Research**, cilt 41 sayı 4p2, ss. 1539-1554 Washington, D.C.
- KAHVECİ, G. ve DEMİRTAŞ, Z. (2013). "Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 12 sayı 43 ss. 162-187
- KALAY, F., OĞRAK, A. ve NİŞANCI, Z. N. (2014). "Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama", **Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty**, cilt: 4 sayı 2, s.127-143
- KARİP, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 5, sayı 18, ss. 193-207.
- KELEŞ, H. (2011). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri" **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 3, sayı 2, ss.343-350.
- KORKMAZ, M. (2005). "Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 43, 2005, ss. 401-422.
- KUTANİS, R. ve ORUÇ, E. (2014). "Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme", **The Journal of Happiness&Well-Being**, cilt 2, sayı 2, ss.145-159.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 2.
- LUTHANS, F. (2002). "The Need For And Meaning Of Positive Organizational Behavior," **Journal of Organizational Behaviour**, cilt 23, sayı 6, ss.695-706.
- LUTHANS, F., LUTHANS, K. W. ve LUTHANS, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital. **Management Department Faculty Publications** cilt 47 sayı 1, 45-50. doi 10.1016/j.bushor.2003.11.007 <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/145>

- LUTHANS, F., YOUSSEF, C., AVOLIO, B., NORMAN, S.M. ve COMBS, G.M. (2006). “Psychological capital development: toward a micro- intervention”, **Journal of Organizational Behaviour**, cilt 27, sayı 3, ss.387-393.
- MORRISON, E. ve MILLIKEN, F. (2000). “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, **The Academy of Management Review**, cilt 25, sayı 4, ss.706-725.
- MILLIKEN, F. ve MORRISON, E. (2003). “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, **Journal of Management Studies**, cilt 40, sayı 6, 2003, ss.1563-1568.
- NARCIKARA, E. (2017). Örgüt Ortamında Artarak Yükselen Olumluluk: Pozitif Örgüt Okulu Bakış Perspektifi, **İş'te Davranış Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss. 20-33.
- NARTGÜN, Ş. ve KARTAL, V. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri/Teachers' Perceptions on Organizational Cynicism and Organizational Silence”, **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**; Bartın cilt. 2, sayı 2, ss. 47-67.
- OLIVER, N. (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organisational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**, sayı 63, ss.19- 31.
- ORUÇ, E. (2018). “Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formunun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Turkish Studies, Economics, Finance and Politics**, cilt 13, sayı 14, ss.141-151.
- ÖZDEMİR, U. ve UĞUR, S.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**, cilt 27, sayı 1, ss.257-281.
- ÖZKAN, O., OMAI, T. ve AKYÜZ, A. (2019). “Psikolojik Sermaye, Bireysel Performans ve Birey-Örgüt Uyumu: Bir Literatür Taraması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 41.

- PETERSON, S., LUTHANS, F., AVOLIO, B., WALUMBWA, O. ve ZHANG, Z. (2011). "Psychological Capital And Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach", **Personal Psychology**, cilt 64, sayı 2, ss.427-450.
- PREMEAUX, S.F. ve BEDEIAN, A. G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace" **Journal of Management Studies**, cilt 40, sayı 6, 1537-1562.
- ROWOLD, J. ve SCHLOTZ, W. (2009). "Transformational And Transactional Leadership And Followers' Chronic Stress", **Leadership Review**, 9, Pp. 35-48
- SÖNMEZ-DAŞCI, E. ve CEMALOĞLU, N. (2018). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, cilt 26 sayı 6 , ss.1951-1960. DOI: 10.24106/kefdergi.2253
- STAJKOVIC, A. ve LUTHANS, F. (1998). "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, cilt 124, sayı 2, ss.240–261.
- STORDEUR, S., D'HOORE, W. ve VANDERGHE, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff, **Journal of Advanced Nursing**, cilt 35, sayı 4, ss.533-542.
- ŞENGÜLLENDİ, M. F. ve ŞEHİTOĞLU, Y. (2017). "Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü", **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü**, cilt 1 sayı 2, ss.112-126.
- ŞİMŞEK, E. ve AKTAŞ, H. (2014). "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ss.121-136.
- TAĞRAF, H. ve ÇALMAN, İ. (2009). "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 23, sayı 2.
- TAŞ, A., ÇELİK, K. ve TOMUL, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 2 sayı 22, ss.85-98.

- TEKİN, Y. ve EHTİYAR, R. (2011). “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler Visionary Leaders: The Major Actors Of Success”, **Journal of Yasar University**, cilt 24 sayı 6 ss. 4007-4023
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005a). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, ss.23-45.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005b). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. cilt 4, sayı 14, ss.1-16.
- TERZİ, A.R. ve KURT, T. (2005). “İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi”, **Milli Eğitim Dergisi**, sayı. 166.
- TÖSTEN, R. ve ÖZKAN, H. (2017). “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 16, sayı 62, ss.867-889.
- UÇAR, Z. (2016). İşgören sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. **Beu Akademik İzdüşüm**, cilt 1 sayı 1, ss.67-86.
- WRIGHT, T. A. (2003). Positive Organizational Behaviour: An Idea Whose Time Has Truly Come. **Journal of Organizational Behaviour**, 24, ss.437-442.
- YAMAN, E. ve RUÇLAR, K. (2014). “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”. **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

- MEB,2015,http://istanbul.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/11023451_stratejik_plan.pdf
- RESMİGAZETE, (2015). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm>
erişim tarihi: 08.11.2020

TEZLER

SLADE, M. (2008). "The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration Of The Hidden Factory." Unpublished Doctoral Dissertation, The Faculty Of The Graduate School Of Education .And Human Development Of The George Washington University.

TAŞKIRAN, E. (2010). "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma". Doktora Tezi.

DIĞER KAYNAKLAR

ÇAKICI, A. ve ÇAKICI, C. (2007). 'İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor Sessiz Kalmak mı?', **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, ss. 389-400.

ŞİŞMAN, M. (1997). "Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik," **21.yy Liderlik Sempozyumu**, İstanbul: Deniz Harp Okulu.

ZEHİR, C. (2011). **Mahalle Baskısı Ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı**.

EKLER

Ek 1: Anket Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/03/2020-3984



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.4579540
Konu : Anket Araştırma İzni

03.03.2020

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE
(Yazı İşleri Müdürlüğü)

İlgi: a) 20.02.2020 tarihli ve 900 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 02.03.2020 tarihli ve 4529763 sayılı oluru.

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Gülsün KARABAY'ın "Liderlik Tiplerinin Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün İncelenmesi" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 30 gün içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Timur TUĞRAL
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

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

Bilgi İçin Aydın. BALTA VHKİ
Tel: (0212) 384 34 00- 3628

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden de72-4a6a-3cbc-a3e3-ca00 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2: Anket Araştırma İzin Talebi

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/03/2020-3984



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.4529763

02/03/2020

Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi.

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İstanbul Aydın Üniversitesinin 20.02.2020 tarihli ve 900 sayılı yazısı.
b) Bakanlığımızın 21.01.2020 tarih ve 1563890/ 2020/2 No'lu genelgesi
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 02.03.2020 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Gülsün KARABAY'ın "Liderlik Tiplerinin Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün İncelenmesi" konulu tezi kapsamında, ekli listede bulunan okullarda; psikolojik sermaye ölçeği, liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzde incelenmiştir.

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

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1- Genelge.
- 2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
02/03/2020

Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

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

Bilgi İçin Aydın BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 384 34 00-3628

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden 4b8f-2cc9-3af3-8771-ae47 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 3: Ölçekler

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/03/2020-3984

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/01/2020-742

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/01/2020-9087

ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,

Aşağıda, İstanbul Aydın Üniversitesi Uzmanı Eğitim Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji Bilim Dalında Dr. Elif Özge ERBAY danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışmada liderlik özelliklerinin psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide ara değişken rolünün incelenmesi hedeflenmektedir. Anket sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz çalışmamın bilimsel değeri açısından çok önemlidir. Çalışmaya katkılarınız için şimdiden teşekkürler.

Gölsün KARABAY

1.CİNSİYET

KADIN ()

ERKEK ()

2.MEDENİ DURUM:

EVLİ ()

BEKAR ()

3.MESLEKİ KIDEM

1-5 YIL ()

11-15 YIL ()

16-20 YIL ()

20+()

4.KURUMDAKİ KIDEM

1-5 YIL ()

11-15 YIL ()

16-20 YIL ()

20+()

5.ÇALIŞTIĞI OKUL TÜRÜ :

ORTAOKUL ()

LİSE ()

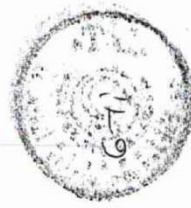
6.BRANŞ

7.HİZMET ALANI

4 ()

5 ()

6 ()



Maddeler	Kendilik Belirliyorum					Kendilik Belirliyorum				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu										
1. Çalıştığım işyerinde yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi uzmanlık alanımla ilgili konuşurken kendime güvenirim.										
2. Çalıştığım işyerinin stratejilerinin belirlenmesi sürecine katkı sağlamada kendime güvenirim.										
3. İş arkadaşlarımla bir konu hakkında bilgi verirken kendime güvenirim.										
4. İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.										
5. Şu anda kendimi işte oldukça başarılı görüyorum.										
6. Çalıştığım işte hedeflerime ulaşmada birçok yol bulabilirim.										
7. Son zamanlarda kendim için belirlediğim iş hedeflerime ulaşıyorum.										
8. İşyerinde mevcut kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim.										
9. İşyerinde karşılaştığım stresli durumların üstünde durmum.										
10. Daha önce birçok zorlukla karşılaştığım için zorlukların üstesinden gelebilirim.										
11. Yapıtığım işle ilgili şeylerin hep iyi tarafından gelirim.										
12. Yapıtığım işle alakalı gelecekte karşılaştığım durumlarda ilgiliyimser düşünürüm.										

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/03/2020-3984

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/01/2020-742
Evrak Tarih ve Sayısı: 20/02/2020-9067

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa x işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Okul müdürümüz;					
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstünde tutar					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
9. Geri bildirim vermektan kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmektan kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermektan kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					



EK: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

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

Derecelendirme

- (1) Hiç Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Orta Düzeyde Katılıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum

Ek 4: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/02/2020-841



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Gülşün KARABAY

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 28.01.2020 tarihli ve 2020/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır
Dr.Öğr.Üyesi Alper FIDAN
Müdür Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision/Doğrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE2D3AD9J>

Adres: Başyol Mah. İsmail Cad. No: 38 Sarıyer , 34295 Kağıthane/İstanbul
Telefon: 044 1 428
Elektronik Ad: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Tuğba SUNSETÇİ
Ünvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

Gölsün KARABAY

26.05.1985/ gulsunkarabay@gmail.com

LİSANS 2006

İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği

YÜKSEK LİSANS 2021

İstanbul Aydın Üniversitesi Psikoloji

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER

MEB 2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılı Başarı Belgesi

TEZDEN ÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER

Karabay, G., Erbay E. Ö. 2021. Liderlik Tiplerinin Öğretmenlerdeki Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Yordayıcılığının İncelenmesi, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 35(1), 78-87.