

Geliş Tarihi / Received Date
21.10.2022

Kabul Tarihi / Accepted Date
04.05.2023

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Motivasyonları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

The Relationship Between the Power Sources Used by School Principals and Motivation of Teachers and Organizational Silence Levels

Ahmet AYIK¹

Okan DİŞ²

Öz

Bu araştırma ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, 2016–2017 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 20 ortaokulda görev yapmakta olan 316 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” ile “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güç ve motivasyon ölçeklerine ait alt boyutların, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: : Yönetici, örgütsel güç, güç kaynakları, motivasyon, sessizlik.

Abstract

This research aimed to determine the relationship between the power sources used by school principals and the motivation and organizational silence levels of teachers according to the perceptions of teachers working in secondary schools. The research was carried out in relational screening model. The sample of the study consists of 316 teachers working in 20 secondary schools affiliated to the Ministry of National Education in Yakutiye district of Erzurum province in the 2016-2017 academic year. As a data collection tool in the research;

Bu çalışma, 19-21 Ekim 2017 tarihleri arasında TOBB Üniversitesinde düzenlenen 8. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

¹ Doç. Dr. Ahmet AYIK, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, EYTPE, Erzurum/ TÜRKİYE, E-mail: ahmet.ayik@atauni.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2885-947X

² Okan DİŞ, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, EYTPE, Ankara/ TÜRKİYE, E-mail: okandis25@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0065-953X

Bu makale araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmış ve Dergimiz tarafından  iThenticate® intihal incelemesinden geçirilmiştir.



"Organizational Silence Scale in Schools" and "Organizational Silence Scale" were used. It has been observed that there is a significant relationship between the power sources used by school principals and motivation and organizational silence levels of teachers. According to the results of the regression analysis, it was observed that the sub-dimensions of the organizational strength and motivation scales significantly predicted the sub-dimensions of the organizational silence scale.

Keywords: Manager, organizational power, power sources, motivation, silence.

Giriş

Güç, bütün örgütlerin temel gerçeğidir. Güç, bireylerin diğer kişiler üzerinde etki bırakabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle gücün kullanılma biçimleri, nerede ve ne zaman kullanıldığı, güç kullanımının başarılı ya da başarısız olma durumlarının temelini oluşturmaktadır. Bir kişinin güç sahibi olduğunu söyleyebilmek için başkaların davranışlarını etkileyebilmesi gerekmektedir. Bu açıdan güçten bahsedebilmemiz için birden fazla kişi bulunmalıdır (Güney, 2011). Güç, hedeflere ulaşmak için var olan engellerin ortadan kaldırılması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecidir (Pfeffer, 1987). Bu durum örgütler içinde geçerlidir. Örgütler yapıları gereği birden fazla insanın bir arada bulunduğu sosyal yapılardır. Örgütsel güç, örgüt içindeki bir bireyin ya da grubun diğer üyeleri etkileyerek istenen amaçlara varılmasının sağlanması şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel güç, yöneticinin kurum adına yapılmasını istediği bir davranışı çalışanlardan istemesi ve yaptırabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Koşar, 2012). Örgüt yöneticilerinin astlara istediklerini yaptırabilmesi için güç sahibi olması gerekir. Örgüt hedefleri doğrultusunda astların harekete geçirilmesi, astların hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi, yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmeleri ile orantılıdır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin astlarını hedefler doğrultusunda yönlendirebilmeleri için güç sahibi olmaları beklenmektedir (Zafer, 2008). Liderlik davranışı ve güç süreçleri yakından ilişkilidir. Liderler gücü grup hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak kullanır (Patrick, 2012). Güçlü liderler, takipçilerini istediklerini yaptırmak için etkiler (Fuqua, Payne & Cangemi, 2010). Etkili bir lider olabilmek için ise, kişi çeşitli güç biçimlerini ayırt edebilmeli ve kendi tarzı, karakter özellikleri ve çalışma ortamı ile en uyumlu olanı seçebilmelidir (Goncalves, 2013). Yöneticilerin tutum, davranış, yetenek ve beklentileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu durum onların farklı yönetim tarzları geliştirmelerine yol açmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını etkilemek açısından sahip oldukları gücü kullanmaktadır (Zel, 2001). French ve Raven (1959) güç kaynakları yasal güç, uzmanlık gücü, ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç olarak sınıflandırmaktadır.

Yasal güç, yöneticinin örgütteki konumuna ve otoritesine bağlıdır (Palmer & Hyman, 1993). Uzmanlık gücü, yöneticilerin bilgi ve becerileri ile astlarını etkileyebilme yeteneğidir. Astlar yöneticilerin sahip oldukları bilgilere ulaşamayacaklarını düşünmektedirler. Yöneticilerin bilgi ve becerileri doğru olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar bu bilgilerin kendileri için faydalı olduğunu düşünmektedir. Bu durum astların etkilenmesi açısından önemli bir unsurdur (Hoy & Miskel, 2012). Ödül gücü, liderin ödül verme yetkisi ile ilişkilidir. Örgüt yöneticisi, bulunduğu statü gereği astlarını ödüllendirir. Bu sayede astların istenen davranışları sergilemeleri hedeflenir (Robbins, 1989). Dolayısıyla yöneticilerin ödül gücünü kullanarak çalışanları harekete geçirmeleri, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol

oynayabilir. Yöneticiler maddi ya da manevi güçlerini kullanarak çalışanları etkileyebilir. Çalışanların hedefler doğrultusunda ortaya koyduğu davranışlar takdir edilmeli ve başarılı çalışmalar ödüllendirilmelidir. Şimşek'e (1999) göre zorlayıcı güç, maddi ve manevi baskıyı ifade etmektedir ve bu baskı sonucu çalışanlar yöneticilerin istek ve emirlerini yerine getirir. Karizmatik güç, çalışanlar tarafından takdir edilen ve beğenilen yöneticilerin, çalışanları etkileme yeteneklerini ifade etmektedir. Karizmatik güç, yöneticilerin kişilik özellikleri ile çalışanları hedefler doğrultusunda harekete geçirebilme yetenekleriyle ilgilidir (Robbins, 1989). Yöneticilerin ortaya koyduğu tutum ve davranışlar çalışanlar tarafından örnek alınmaktadır. Karizmatik güç ile çalışanlar kolayca etkilenebilmekte ve yönetici tarafından çalışanların yönlendirilmeleri daha kolay olmaktadır.

Güç örgütsel yaşamda meydana gelen etkileşimlerde önemli bir rol oynar (Patrick, 2012) ve bir motivasyon kaynağı olarak olumlu bir şekilde kullanılabilir (Le Roux, 2012). Oldukça dinamik bir yapıya sahip olan eğitim örgütlerinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının, ortaya koydukları güç türlerinin öğretmenlerin moral ve motivasyonunu, dolayısıyla okulun gelişimi ve iklimini etkilediğini gösteren çalışmalar yer almaktadır (Alga, 2017; Gövez, 2013; Uğur, 2016). Motivasyon, bireylerin davranış biçimlerini, hedefleri gerçekleştirme sürecindeki kararlılıklarını ve çaba düzeylerini etkileyen psikolojik gücü ifade etmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Motivasyon, bireyleri amaçlar doğrultusunda harekete geçiren önemli kavramlardan biridir. Örgüt çalışanlarının dikkatlerini hedefler doğrultusunda yoğunlaştırmak amacıyla onların motive olmaları gerekmektedir. Kişilerin istekli olması, yaptıkları işi benimsemeleri ve yeterli düzeyde çaba göstermeleri gerekmektedir. Motivasyon, Latince kökenli olup "motive" kelimesinden gelmektedir. Motivasyon; güdü, harekete geçiren güç anlamına gelmektedir (Fındıkçı, 1999). Motivasyon, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren unsurlardan biridir. Motivasyon, duygular, düşünceler, ihtiyaçlar, inançlar ve korkulardan beslenen bir kavramdır (Eren, 2008). Yöneticiler, örgütün amaçlarını yerine getirebilmek amacıyla çalışanları yönlendirmeli ve çalışanların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayabilecek çalışma atmosferleri oluşturarak motivasyonlarına katkıda bulunmalıdır (Çoban, 2019). Araştırmalar, motive olmuş çalışanların daha iyi kurumsal performans sergilediğini göstermektedir (Lee ve Raschke, 2016). Motivasyon yönlendirici bir güçtür. Bireyleri motive etmek istiyorsak, onları güdüleyen şeyler hakkında bir şeyler bilmemiz ve onları tatmin etmemiz gerekir (Hagemann, 1997). Bireylerin motivasyon düzeylerinin artırılmasında kişilerin davranış biçimlerini tanımak ve nelerden motive olacaklarını bilmek önemlidir. Örgüt çalışanlarının kendilerine değer verildiğini hissetmeleri, onların başarıma isteklerini artırmaktadır. Bu durum bireyler için önemli bir motivasyon aracıdır. Bireyleri tanımak ve onları anlamaya çalışmak problemlerin çözümünde de etkin rol oynayabilir. Çalışanların olaylar karşısında ortaya koyabilecekleri tutum ve davranışların bilinmesi daha az sorun yaşanmasına katkı sağlayabilir. Kişileri tanımak onlarla etkili iletişimi gerektirir. Etkili iletişim ise çalışanların kendilerini daha anlaşılır biçimde ifade etmelerine zemin hazırlamaktadır. Birbirini anlayan örgüt çalışanları sorunlara daha hızlı çözümler üretmektedir (Hotamışlı ve Şenol, 2011). Bireyleri yaşamlarında motive eden birçok unsurun olduğu söylenebilir. Çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, ödüllendirme sisteminin kullanılması kişiyi motive eden etmenler arasındadır. Bununla birlikte bireyleri motive eden faktörler değişiklik gösterebilir. Bu durum bireylerin kişilik özelliklerinden, psikolojik yapılarından,



İhtiyaç ve beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin, motivasyon araçlarını bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak kullanmaları örgüt için katkı sağlayabilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Bu nedenle motivasyon kişisel bir durumdur. Yöneticilerin ödül gücünü kullanması bu bağlamda etkili olabilir. Motivasyonun bir diğer özelliği ise, insan davranışlarında etkisi ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, yapılan işten sonuç alma gayreti ile ilgilidir. Bu bağlamda yapılan iş ve kişi arasında karşılıklı bir etkileşim vardır (Koçel, 2011). Bireyin motive olmasında iç ve dış motivasyon uyarıları bulunmaktadır. Motivasyon araçlarının etkili bir biçimde kullanılabilmesi açısından içsel ve dışsal motive uyarılarının tespit edilmesi önemlidir. Bu sayede çalışanları harekete geçirecek uygun uyarıların kullanılması mümkün olabilir. İnsanlar yapıları gereği başarıya duyduğu tutku yaşamak isterler. Bu nedenle çalışanların yeteneklerinin ve sınırlarının bilinmesi, onların başarı duygusunu yaşamları için gerekli zeminin hazırlanmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt yöneticileri çalışanları yakından tanımalı, onları izlemeli ve yapmak istediklerini yapmalarına fırsat vermelidir. Özellikle içsel motive edici uyarıların dışsal motive edici araçlar ile desteklenmesi gerekmektedir (Dogani, 2010). Düşüncenin harekete dönüşümünde içten motivasyon önemlidir. Kişi amaçlarını belirler ve bu doğrultuda hareket eder (Shinn, 1996). İçsel ve dışsal güdülenmede, çalışanın denetim odağı etkili olmaktadır. İçten denetimli çalışanlar içsel güdülenmeyi tercih ederken, dıştan denetimli çalışanlar ise dışsal güdülenmeyi tercih etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin güdüleme yöntemlerini uygulaması ve güdülenme koşullarını oluşturması gerekmektedir (Başaran, 1992). Dışsal güdümler bireyden bağımsız olarak ortaya çıkarken; içsel güdümler bireyin kendisiyle ilgilidir. Dışsal güdümler daha çok ödül ve ceza sonucu ortaya çıkmaktadır. İçsel güdümler ise, merak, ilgi ve ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Akbaba, 2006). Örgüt çalışanlarının tanınması onların hangi güdü türünden beslendiklerinin bilinmesi açısından önemlidir. Yöneticiler bu doğrultuda hareket ederse yönetimde daha etkili olabilirler. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları yakından tanımak adına çalışanlar ile iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların özgeçmiş dosyalarını dikkatli biçimde incelemeleri önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların deneyimlerinin, kişilik özelliklerinin, alan uzmanlıklarının farkında olunması örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkilemektedir. Okul yöneticilerinin de bu bağlamda öğretmenlerin kişisel gelişim alanlarının farkında olması, onları yakından tanımaları okul içindeki sosyal, sanatsal, sportif, teknolojik vb. faaliyetlerin daha etkili biçimde yürütülmesine zemin hazırlayabilir. Okul içinde açılacak olan kurslarda da benzeri şekilde öğretmenlerin görev almalarında bu durum önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkinlikler konusunda ikna etmeleri ve bu doğrultuda güç kaynaklarını etkili kullanmaları gerekmektedir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki diyalog, iletişim öğretmenlerin harekete geçirilmesi açısından önemli bir unsurdur. Okul içinde çatışmaya dayalı bir iklim söz konusu ise öğretmenleri görevleri dışında herhangi bir faaliyette bulunmalarına ikna etmek güç olacaktır. Karşılıklı anlayış ve hoşgörü ortamının oluşturulması, okul içi ve dışı etkinliklerin daha etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayabilir.

Yönetici, çalışanların yeteneklerini belirlemeli ve açığa çıkarmalıdır. Yeteneklerin ve potansiyelin açığa çıkması noktasında motivasyon araçlarından yararlanılabilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Bu bağlamda

yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışma ortamının havası, deneyimler, motivasyon düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Gilley, Gilley ve McMillan, 2009). Yönetim konusunda bilgili olan bir yöneticinin çalışanlarının ihtiyaçlarını ve amaçlarını çok iyi belirlemesi gerekmektedir. Yöneticilerin gerçekçi davranmaları da örgütün yararına olacaktır. Gerçekçi ve yapılabilir hedeflerin belirlenmesi anlamlı olur. Örgütsel kararların belirlenmesinde ortak hareket edilmesi, katılımın vurgulanması önemlidir (Dogani, 2010). Bu nedenle yöneticiler karar alma sürecinde çalışanların katılımına önem vermeli ve onların düşüncelerine saygı duymalıdır. Aksi takdirde çalışanlar örgüt gelişimine katkıda bulunacak düşüncelerini ifade etmekten çekineceklerdir. Bu durum ise örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Örgütsel sessizlik örgütün gelişimi ve değişimi açısından olumsuz sonuçlar oluşturabilir. Örgüt içinde yaratıcı düşüncenin açığa çıkması ve kişilerin düşüncelerini çekinmeden ifade etmeleri örgütsel gelişim açısından önemli bir unsurdur. Eğitim örgütü olan okullar farklı paydaşların bileşiminden oluşan açık örgütlerdir. Okul paydaşlarının memnuniyet düzeylerinin artırılması açısından duygu ve düşüncelerine önem verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda görüşmeler yapılarak katılım sağlanabilir. Öğretmenlerin, velilerin desteğini alan okul yönetimi hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir. Öğretmenler ile velinin desteğini alan okul yönetimi, öğrencilerin başarısı, gelişimi ve mutluluğuna uygun ortamı hazırlayabilir. Katılım aynı zamanda ilgili kişilerin motive olmalarını ve harekete geçmelerini kolaylaştırabilir.

Sessizlik kavramı farklı bilim dallarında kullanılan bir kavramdır. İletişim, psikoloji, sosyoloji bunlardan bazılarıdır. Toplumsal suskunluk, içe kapanıklık gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Çakıcı, 2010). Örgütsel sessizlik, çalışanın örgüt içinde var olan problemlere karşı düşüncelerini gizleyerek tepkisiz kalmasıdır (Henriksen ve Dayton, 2006). Örgütsel sessizlik, çalışanların yönetim ile görüşlerini ve kaygılarını paylaşmamasıdır. İş ile ilgili konularda düşüncelerin saklanması olarak ifade edilebilir (Morrison ve Milliken, 2000). Çağımızda örgütlerin başarıya ulaşmalarında önemli etmenlerden biri de örgütlerin çalışanlarıyla barışık olmalarıdır. Bu açıdan örgütlerde insan kaynaklarının önemi artmaktadır. Örgüt çalışanlarının uyum içinde hareket etmeleri, etkili iletişime geçmeleri örgütsel başarının artmasına katkı sağlamaktadır (Ürek, Demir ve Uğurluoğlu, 2015). Örgütlerin gelişimi, örgüt içinde çalışan bireylerin yeni fikirler ortaya koymasına bağlıdır. Bu nedenle öncelikle çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin çalışanları cesaretlendirmeleri önemlidir. Örgüt yöneticileri çalışanların düşüncelerine saygı duymalıdır. Bunun sonucunda sessizlikten kaynaklı sorunlar ortadan kalkabilir. Bu durum aynı zamanda örgütlerin daha başarılı olmalarına da katkı sağlayabilir (Özdemir ve Uğur, 2013). Yöneticilerin bazı kaynaklardan kazandıkları güçle örgütteki personelin davranışlarını etkilemeye çalıştıkları görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel güç kullanan yöneticinin astlarının sessizlik gösterme davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin çift yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Güç kullanan yönetici, astların sessiz kalmasının nedeni olabildiği gibi, sessiz kaldığı için yönetici tarafından güç kullanımına maruz kalan astlar da olabilmektedir (Aydın, 2016). Günümüzde yaşanan rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için bu konuda dikkatli davranmalıdır. Fakat bazı örgütler, bilinçli ya da bilinçsiz olarak sessizliğe sürüklenmektedir. Sessizlik aslında bir itaat durumu değildir. Örgüte karşı bir tepki ve geri planda kalma olarak değerlendirilmektedir (Bildik, 2009). Örgütsel sessizlik, çalışanların



bilgi ve deneyimlerini paylaşmamalarına sebep olabilir. Dolayısıyla bu durum örgüte zarar verebilir. Geri planda kalan, çekinik davranan örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarına hizmet etmesi ve verimli olmaları oldukça güçtür. İsteksizlik çalışanların ortaya koydukları verimi de olumsuz etkilemektedir. Okullarda öğretmenler arası iletişim, deneyim aktarımı ve yapılan faaliyetlerin işbirliği içinde yapılması için öğretmenlerin olumlu bir okul iklimine sahip olmaları gerekmektedir. Kendilerini rahat bir biçimde ifade edebilecek eğitim ortamlarında yer alan öğretmenler, eğitim öğretim sürecinde daha faydalı olabilir. Bu durumda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecinde daha aktif olmaları beklenebilir.

Literatür incelendiğinde, güç kaynakları ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık (Uğurlu ve Demir, 2016), örgütsel sessizlik (Altunkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014; Apak, 2016; Bozgöz, 2020; Deviren, 2019; Karaman, 2015), örgüt iklimi (Diş ve Ayık, 2016), yönetimde kullanılan güç türleri (Bayraktar, 2019), örgütsel çıktılara etkisi (Doğan, 2022), örgütsel güven (Özhan, 2016), örgütsel adalet (Ersoy, 2020), örgütsel öğrenme (Çora, 2020), öğretmen özerkliği (Gülaktı, 2020), psikolojik sermaye (Bulut, 2019), öğretmen profesyonelliği (Koşar, Kılınç, Er, Öğdem ve Savaş, 2014), öğretmen motivasyonu (Polat, 2010) gibi değişkenlerin incelendiği çalışmaların olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde motivasyon ile liderlik (Aksel, 2016; Emirbey, 2017; Ergen, 2009), mobing (Avcı, 2015), iletişim becerileri (Bektaş, 2010; Koçak, 2013), yönetici yaklaşımları (Çalış, 2012), örgütsel bağlılık (Ertürk, 2014; Kalay, 2015), örgütsel adalet (Akman, 2018; İren, 2015; Gul, Xiaolin, Lanrong ve Sadozai, 2017; Kahraman, 2017), örgütsel vatandaşlık (Köprülü, 2011), güç kaynakları (Polat, 2010), yıldırma (Akbaşlı, Diş ve Durnalı, 2020) arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir. Son olarak, yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik ile yöneticilik tarzları (Altın, 2017), örgütsel güç türleri (Aydın, 2016), okul yönetimine katılım (Çakal, 2016), örgütsel sosyalleşme (Dönmez, 2016), örgütsel bağlılık (Gök, 2018; Kahveci, 2010), liderlik biçimleri (Güler, 2017; Yenel, 2016), örgütsel adalet (İşleyici, 2015), yabancılaşma (Yörür, 2016) arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir.

Yöneticiler, çalışanların hedefleri gerçekleştirmeleri amacıyla yönlendirici olmalıdır. Yöneticiler, çalışanları desteklemeli ve onları gerekli durumlarda övmeyi bilmelidir. Gücünü çalışanlar ile birlikte kullanarak çalışanlarını etkilemelidir (Dogani, 2010). Değişim, gelişim ve öğrenme açısından motivasyonun olması gereklidir. Motivasyon olmaz ise istenen sonuçlara ulaşılmaz (Hanks, 1999). Bu nedenle motivasyon ve performans doğru orantılıdır. Motivasyon arttıkça performans da artar. Tabii ki burada şartların elverişli olması gerekir. Uygun ortam yanı sıra bilgi, beceri ve yetenek gereklidir (Bayraktar, 2015). Örgüt içinde çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri, liderlik tarzlarına göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin benimsediği liderlik tarzları sessizliğin artmasına ya da azalmasına neden olmaktadır. Örgütün geleceğini düşünen yöneticiler, çalışanların sessizlik davranışlarını engelleyecek ya da ortadan kaldıracak liderlik tarzlarına göre hareket etmeye çalışır (Özdil, 2017). Örgüt yöneticilerinin, gelişimi sağlamaları için çalışanların konuşmalarının desteklendiği bir örgüt kültürü oluşturmaları önem taşımaktadır. İletişim kanallarının açık olması bu kültürün oluşturulmasında etkili olabilir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015). Bu araştırma ile güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyonları ve

örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaokul öğretmenlerinin; okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına, motivasyona ve örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile motivasyon; örgütsel sessizliğin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

İlişkisel tarama modeli (Mertens, 2010) ile desenlenen bu betimsel araştırmada; ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Evren Örneklem

Araştırmanın evreni 2016- 2017 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesinde görev yapan 906 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 316 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların 188'i (%59.5) kadın ve 128'i (%40.5) erkektir. Araştırmaya katılanların 120'sini (%38) sayısal branşında, 109'unu (%34.5) sözel branşında ve 87'sini (%27.5) diğer branşlarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	1.Kadın	188	59.5
	2.Erkek	128	40.5
	Toplam	316	100
Branş Durumu	1.Sayısal	120	38
	2.Sözel	109	34.5
	3.Diğer	87	27.5
	Toplam	316	100
Mesleki Kıdem	1.1-5 yıl	123	38.9
	2.6-10 yıl	75	23.7
	3.11-15 yıl	62	19.6
	4.16-20 yıl	34	10.8
	5.21 yıl ve üzeri	22	7
	Toplam	316	100

Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel sessizlik, bağımsız değişkenleri ise güç kaynakları ve motivasyondur. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda verilmiştir:

Veri Toplama Araçları



Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği: Altunkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık ve karizma gücü üzere 5 alt boyuttan ve 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayıları; “Yasal Güç” .84, “Ödül Gücü” .89, “Zorlayıcı Güç” .91, “Uzmanlık Gücü” ve “Karizma Gücü” .94 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ise Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayıları; “Yasal Güç” .84; “Ödül Gücü” .80; “Zorlayıcı Güç” .86; “Uzmanlık Gücü” .86 ve “Karizma Gücü” .94 olarak bulunmuştur.

Öğretmen Motivasyon Ölçeği: Anketin üçüncü bölümünde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek üzere Polat (2010) tarafından geliştirilen 24 maddelik “Öğretmen Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali Taşpınar (2006) tarafından yapılan yüksek lisans tezi kapsamında geliştirilen Motivasyon ölçeğidir. Ölçek 24 madde ve 2 alt boyuttan (Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon) oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha=.92$, “Dışsal Motivasyon” .87 ve “İçsel Motivasyon” .88 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ise Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayıları; “Dışsal Motivasyon” .79 ve “İçsel Motivasyon” .79 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği beş faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı ve alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayısı “Yönetici” boyutu için .79; “Duygu” boyutu için .81; “İzolasyon” boyutu için .83; “Okul Ortamı” boyutu için .74 ve “Sessizliğin Kaynağı” boyutu için .80 şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise .89’dur (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bu araştırmada ise Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayıları; “Yönetici” .80; “Duygu” .71; “İzolasyon” .83; “Okul Ortamı” .55 ve “Sessizliğin Kaynağı” .80 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmada alt problemlerin çözümlenebilmesi için öncelikle her bir alt ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalama değerleri belirlenerek o faktör için bir puan hesaplanmıştır. Analizler bu faktör puanları üzerinden yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır. Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Bulgular

Araştırmanın problemlerine ait bulgulara ilişkin tablolar sırasıyla verilmiştir.

Tablo 2. Güç kaynakları, motivasyon ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Alt Boyutlar	\bar{X}	Ss
1. Ödül Gücü	4.00	.69

2. Yasal Güç	3.92	.96
3. Zorlayıcı Güç	2.62	.93
4. Kişilik Gücü	3.64	.69
5. Uzmanlık Gücü	4.36	.58
1. İç Motivasyon	4.18	.49
2. Dış Motivasyon	3.68	.66
1. İzolasyon	2.65	1.01
2. Yönetici	2.87	1.01
3. Sessizliğin Kaynağı	2.42	.92
4. Duygu	3.00	1.00
5. Okul Ortamı	2.70	.69

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, güç kaynakları alt boyutları açısından en yüksek ortalama uzmanlık gücü boyutunda ($\bar{X} = 4.36$) olurken, en düşük ortalamamın zorlayıcı güç boyutunda ($\bar{X} = 2.62$) olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, motivasyon alt boyutları açısından en yüksek ortalama iç motivasyon boyutunda ($\bar{X} = 4.18$) olurken, en düşük ortalamamın dış motivasyon boyutunda ($\bar{X} = 3.68$) olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; en yüksek ortalama duygu boyutunda ($\bar{X} = 3.00$) olurken, en düşük ortalamamın sessizliğin kaynağı boyutunda ($\bar{X} = 2.42$) olduğu görülmüştür.



Tablo 3. Güç Tipi ile Motivasyon ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Ödül Gücü	--											
2.Yasal Güç	.06	--										
3.Zorlayıcı Güç	-.53**	.22**	--									
4.Kişilik Gücü	.75**	-.05	-.69**	--								
5.Uzmanlık Gücü	.56**	.23**	-.48**	.69**	--							
6.İç Motivasyon	.53**	-.01	-.39**	.55**	.43**	--						
7.Dış Motivasyon	.49**	.01	-.33**	.51**	.40**	.65**	--					
8.İzolasyon	-.45**	.22**	.35**	-.46**	-.34**	-.37**	-.31**	--				
9.Yönetici	-.34**	.24**	.32**	-.30**	-.16**	-.19**	-.07	.55**	--			
10.Sessizliğin Kaynağı	-.50**	.26**	.42**	-.48**	-.29**	-.32**	-.19**	.69**	.73**	--		
11.Duygu	-.42**	.12**	.30**	-.46**	-.28**	-.32**	-.30**	.68**	.44**	.63**	--	
12.Okul Ortamı	-.57**	.01	.55**	-.62**	-.43**	-.39**	-.36**	.57**	.43**	.58**	.65**	--

n= 385; **p < .01

Örgütsel güç ölçeğinin ödül gücü boyutu ile motivasyon ölçeğinin, iç motivasyon ($r=.53$) ve dış motivasyon ($r=.49$) boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici ($r=-.34$), sessizliğin kaynağı ($r=-.50$), duygu ($r=-.42$) ve okul ortamı ($r=-.57$) boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel güç ölçeğinin yasal güç boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin, izolasyon ($r=.22$), yönetici ($r=.24$), sessizliğin kaynağı ($r=.26$) ve duygu ($r=.12$) boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgütsel güç ölçeğinin zorlayıcı güç boyutu ile motivasyon ölçeğinin, iç motivasyon ($r=-.39$), dış motivasyon ($r=-.33$) boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde, örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon ($r=.35$), yönetici ($r=.32$), sessizliğin kaynağı ($r=.42$), duygu ($r=.30$), okul ortamı ($r=.55$) boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel güç ölçeğinin kişilik gücü boyutu ile motivasyon ölçeğinin iç motivasyon ($r=.55$), dış motivasyon ($r=.51$) boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon ($r=-.46$), yönetici ($r=-.30$), sessizliğin kaynağı ($r=-.48$), duygu ($r=-.46$), okul ortamı ($r=-.62$) boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak örgütsel güç ölçeğinin uzmanlık boyutu ile motivasyon ölçeğinin iç motivasyon ($r=.43$), dış motivasyon ($r=.40$) boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon ($r=-.34$), okul ortamı ($r=-.43$) boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde, yönetici ($r=-.16$), sessizliğin kaynağı ($r=-.29$), duygu ($r=-.28$) boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Öğretmen motivasyon ölçeğinin iç motivasyon boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon ($r=-.37$), sessizliğin kaynağı ve duygu ($r=-.32$), okul ortamı ($r=-.39$) boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde, yönetici boyutu ($r=-.19$) arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmen motivasyon ölçeğinin dış motivasyon boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon ($r=-.31$), duygu ($r=-.30$), okul ortamı ($r=-.36$) boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde, sessizliğin kaynağı boyutu ($r=-.19$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizliğe ait izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı alt boyutlarının sırasıyla yordanmasına ilişkin regresyon sonuçları ise şöyledir:

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	6.281	.711	-	8.838	.000*
1.Ödül gücü	-.399	.119	-.249	-3.361	.001*
2.Yasal güç	.310	.062	.268	5.020	.000*
3.Zorlayıcı güç	-.055	.081	-.046	-.679	.498
4.Kişilik gücü	-.210	.153	-.130	-1.371	.171
5.Uzmanlık gücü	-.272	.137	-.141	-1.990	.047*
6.İçsel motivas.	-.259	.150	-.115	-1.725	0.86



7.Dışsal motivas.	-.020	.109	-.012	-.187	.852
Sabit	3.367	.754	-	4.466	.000*
1.Ödül gücü	-.496	.126	-.313	-3.936	.000*
2.Yasal güç	.256	.066	.224	3.907	.000*
3.Zorlayıcı güç	.124	.086	.105	1.431	.153
4.Kişilik gücü	-.067	.163	-.042	-.414	.679
5.Uzmanlık gücü	.016	.145	.009	.112	.911
6.İçsel motivas.	-.192	.159	-.086	-1.203	.230
7.Dışsal motivas.	.308	.115	.185	2.669	.008*
Sabit	4.157	.560	-	7.428	.000*
1.Ödül gücü	-.505	.094	-.382	-5.400	.000*
2.Yasal güç	.255	.049	.268	5.244	.000*
3.Zorlayıcı güç	.056	.064	.057	.879	.380
4.Kişilik gücü	-.214	.121	-.161	-1.772	.077
5.Uzmanlık gücü	-.027	.108	-.017	-.249	.804
6.İçsel motivas.	-.259	.150	-.115	-1.725	0.86
7.Dışsal motivas.	-.200	.118	-.108	-1.687	.093
Sabit	6.163	.669	-	9.210	.000*
1.Ödül gücü	-.268	.112	-.185	-2.399	.017*
2.Yasal güç	.129	.058	.124	2.223	.027*
3.Zorlayıcı güç	-.110	.077	-.102	-1.436	.152
4.Kişilik gücü	-.535	.144	-.367	-3.703	.000*
5.Uzmanlık gücü	.068	.129	.039	.527	.599
6.İçsel motivas.	-.102	.142	-.050	-.718	.474
7.Dışsal motivas.	-.057	.102	-.037	-.553	.581
Sabit	4.292	.396	-	10.826	.000*
1.Ödül gücü	-.224	.066	-.225	-3.379	.001*
2.Yasal güç	.037	.034	.052	1.079	.282
3.Zorlayıcı güç	.156	.045	.211	3.433	.001*
4.Kişilik gücü	-.284	.086	-.283	-3.315	.001*
5.Uzmanlık gücü	-.001	.076	.000	-.007	.995
6.İçsel motivas.	-.034	.084	-.025	-.410	.682
7.Dışsal motivas.	-.018	.061	-.018	-.304	.761

Güç kaynakları alt boyutları ile öğretmen motivasyon ölçeğinin iç motivasyon ve dış motivasyon boyutları; izolasyon, yönetici, sessizliğin kaynağı, duygu ve okul ortamı boyutunu anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür ($F=19.682$; $F=11.385$; $F=25.786$; $F=14.494$; $F=34.675$, $p<.01$). Bu yordayıcı değişkenler, izolasyon boyutu puanındaki değişimin %31'ini ($R=.56$, $R^2=.31$); yönetici boyutu puanındaki değişimin %21'ini ($R=.45$, $R^2=.21$); sessizliğin kaynağı boyutu puanındaki değişimin %37'sini ($R=.61$, $R^2=.37$); duygu boyutu puanındaki değişimin %25'ini ($R=.50$, $R^2=.25$) ve okul ortamı

boyutu puanındaki değişimin %44'ünü ($R=.66$, $R^2=.44$) açıklayabilmektedir. Örgütsel güç ölçeğinin; ödül gücü ($\beta=-.249$) ve uzmanlık gücü ($\beta=-.141$) boyutları, izolasyon boyutunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde, yasal güç ($\beta=.268$) boyutu ise pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Yapılan araştırmada güç kaynaklarına ilişkin en yüksek ortalama uzmanlık gücü boyutunda, en düşük ortalama ise zorlayıcı güç boyutundadır. Okul yöneticilerinin alanında tecrübe sahibi ve bilgili olmaları öğretmenleri etkilemesi açısından önemlidir. Okul yöneticileri baskıcı tutum sergilememeli ve gereksiz işler ile öğretmenleri meşgul etmemelidir. Öğretmenlere destek olarak işbirliği içinde hareket etmelidir. Böylece ekip ruhu canlı tutulabilir. French ve Raven'a (1959) göre uzmanlık gücü çalışanların yöneticilerinin iş tecrübesine, alan bilgisine ve alanında uzman olduğu kanaatine dayalıdır. Uzmanlık gücünün etkileyici kişilik gücü ile yakından alakalı olduğu söylenebilir. Bu gücü elinde bulunduran yöneticiler örgüt içinde karşılımlarına çıkan zorlu sorunlar karşısında uzmanlıkları ve tecrübeleri ile pratik ve mantıklı çözüm yolu geliştirerek çalışanlarının güvenlerini kazanırlar (Bursalı ve Bağcı, 2011). Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, motivasyon alt boyutları açısından en yüksek ortalama iç motivasyon boyutunda olurken, en düşük ortalamanın dış motivasyon boyutunda olduğu görülmüştür. Polat (2010), Ertürk (2014), İren (2015), Aksel (2016) benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırma sonucu öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin sorumluluk sahibi oldukları, kendilerini başarılı buldukları ve okulun önemli bir parçası olarak gördükleri ifade edilebilir. Lunenburg ve Ornstein (2013) yöneticilerin, öğretmenlerin bağlılık ve güven duygularını geliştirmek için işleri koordine etmeleri ve motivasyonlarını güçlendirici çalışmalar yapmaları gerektiğini ifade etmiştir. Okul yöneticileri öğretmenlerin güçlü yönlerini ön planda tutarak onların motive olmalarına katkı sağlayabilir. Ayrıca örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; en yüksek ortalama duygu boyutunda olurken, en düşük ortalamanın sessizliğin kaynağı boyutunda olduğu görülmüştür. Çakal (2016), Aksel (2016) tarafından yapılan çalışmalar araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Sessizlik bireylerin aşağılanma, öfke, kin ve kırgınlık gibi yüksek psikolojik bedel ödemelerine sebep olur. Örgütte kişiler arası etkileşimi bozar, yaratıcılığı öldürür ve dolayısıyla verimi düşürür. Sessizliği ortadan kaldırmak, yeni fikirlerin dışa vurumunu ve örgütün performansını tümüyle yeni bir düzeye yükseltebilecek fikirleri beraberinde getirebilir (Perlow ve Williams, 2003). Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açık şekilde ifade edememesinde okul yöneticilerinin önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Okul içinde iletişim kanallarının açık olduğu, öğretmenlerin düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri bir iklimin oluşturulması açısından okul yöneticilerinin davranışları etkili olabilir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ortam oluşturmaları gerekir. Bu sayede okul değişime ve gelişime açık olabilir. Okulun var olan durumunun değerlendirilmesi ve eksikliklerinin giderilmesi açısından öğretmenlerin düşüncelerini ifade etmeleri son derece önemlidir.

Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile öğretmenleri etkileyebilmesi, alanında bilgi sahibi olması, öğretmenlere karşı otoriter davranışlar sergilememesi, öğretmenlere karşı adil ve eşit davranması öğretmenlerin amaçlar



doğrultusunda harekete geçmesini kolaylaştırabilir. Literatür incelendiğinde benzer sonuçların elde edildiği görülmüştür (Aksel, 2016; Ayık, 2015; Çakal, 2016; Çalış, 2012; Çelik, 2015; Emirbey, 2017; Ergen, 2009; Ertürk, 2014; Koçak, 2013; Sucu, 2016).

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin davranışları öncelikle öğretmenler bağlamında şekillenmelidir. Burada önemli olan yargılamadan, olumlu eleştiriler yaparak iletişimin sürdürülmesidir. Her iki tarafta ortaya konulan davranışların birbirlerini etkilediğini unutmamalıdır. Yönetici ve öğretmen olumlu ilişki kurabilirse başarılarının artacağına farkında olmalıdır. Karşılıklı güven ve işbirliği tarafların daha objektif davranmalarını sağlamaktadır (Blair,1955; Akt. Gültürk, 2012). Bu durumun sağlanmasında iletişim oldukça önemlidir. Kendilerini başarılı şekilde ifade edebilen yöneticilerin ve öğretmenlerin bulunduğu bir okul ortamında olumlu okul ikliminin oluşumu daha kolaydır. Olumlu iklim ise okul hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir. Bu nedenle bir lider olarak okul yöneticisi öğretmenler ile işbirliği içerisinde hareket etmeli ve öğretmenleri güdümelidir. Okulda birlik ve beraberlik içinde hareket edilmesi olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağlayabilir. Bu durum okulda eşgüdümün sağlanmasını kolaylaştırabilir. Bu bağlamda çift yönlü iletişimin kurulması ve karşılıklı olarak duygu ve düşüncelerin paylaşılması önem arz etmektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile motivasyonun; örgütsel sessizliğin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Okul yöneticisi bir lider olarak, ne istediğini bilirse karşısına çıkan engellere rağmen hedeflerini gerçekleştirebilir. Bununla birlikte kişisel ve mesleki anlamda kendini iyi tanımalı ve yeterliklerinin farkında olmalıdır (Bennis, 2003). Kurnaz (2019) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahat biçimde ifade edebilmelerinde ya da sessiz kalmalarında, yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlarına karşı olumlu davranışlar gösteren, onları motive ederek kendilerinin değerli olduklarını hissettiren yöneticilerin örgütlerinde, örgütsel sessizlik ve sinizm gibi olumsuz davranışlar daha az gözlenmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013). Altınkurt (2014), okul yöneticilerinin emredici ve kısıtlayıcı davranışlarının öğretmenlerin sessizlik davranışlarını artırdığını, destekleyici davranışlarının ise sessizlik davranışlarını azalttığını tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı, öğretmenlerin okula yabancılaşmalarına ve performanslarının azalmasına sebep olabilir. Okul yöneticilerinin hedeflere ulaşması açısından, öğretmenlere yol göstermesi ve demokratik tutum sergilemesi öğretmenler için destek ortamı oluşturabilir. Okul yöneticilerinin adaletli davranmaları, öğretmenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları güven endeksini artırabilir. Bu sayede samimi ilişkilerin mevcudiyeti mümkün olabilir. Okulda işbirliği içinde hareket edilmesi deneyimlerin paylaşımı noktasında önemlidir. Okul yöneticilerinin baskıcı tutumlar sergilemesi, korku temelli bir anlayış ile hareket etmeleri öğretmenler tarafından emredici olarak algılanmalarına sebep olabilir. Bu tutum öğretmenlerin verimli bir biçimde çalışmalarına engel olabilir. Görev ve sorumluluk bilinci ile hareket etmeyen öğretmenlerin örgüte fayda sağlamalarını beklemek gerçekçi değildir. Ergen (2009) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen

motivasyonlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Apak (2016) ve Aydın (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak yordadığı görülmektedir. Arslanoğlu (2016) tarafından yapılan araştırmada regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak; öğretmenlerin düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulabilir. Okulda öğretmenlerin katılımıyla, etkinlikler düzenlenebilir. Zaman zaman toplantılar yapılarak öğretmenlerin görüşleri alınabilir. Öğretmenler performansları doğrultusunda ödüllendirilebilir. Okul içerisinde baskı gruplarının oluşumunun önüne geçilebilir. Fiziksel koşullar iyileştirilerek uygun çalışma koşulları oluşturulabilir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde olduğu için karşılıklı ilişkiler vurgulanmıştır. Değişkenler ile ilgili nitel araştırmalara yer verilebilir.

Yazar Katkı Oranları

Çalışmaya 1. Yazar: %50, 2. Yazar: %50, oranında katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

“Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Motivasyonları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı makalemizin herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur. Yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Akbaşı, S., Diş, O., & Durnalı, M. (2020). İlkokul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 564-581.
- Akgül, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin öğretmen algularına göre örgütsel bağlılığa etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Akman, Y. (2018). The investigation of the relationships between organisational justice, work motivation and teacher performance. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 47(1), 164-187.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 98-124.
- Altın, A. (2017). *Ortaöğretim müdürlerinin yöneticilik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



- Altınkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18(2), 289-297.
- Altınkurt Y., & Yılmaz K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *e- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 1-17.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). *Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Avcı, L. (2015). *Öğretmenlerin yıldırma (mobing) yaşama düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Düzce ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ayık, A. (2015). An analysis of the relationship between organizational communication and organizational cynicism according to teachers' perceptions in Turkey. *Educational Research and Reviews*, 10(5), 547-555.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bursalı, Y. M., & Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Başaran. İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri-Yönetimsel davranış*. Ankara.
- Bayraktar, H. V. (2015). Sınıf yönetiminde öğrenci motivasyonu ve motivasyonu etkileyen etmenler. *Electronic Turkish Studies*, 10(3), 1079-1100.

- Bayraktar, H. V., & Fırat, B. A. (2019). İlkokul yöneticilerinin yönetimde kullandıkları örgütsel güç türleri ile ilgili sınıf öğretmenlerinin algılarının incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(65), 899-929.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bennis, W. (2003). *One becoming a leader*. (4. Baskı). (Çev. U. Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bozgöz, İ. E. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Programı, İstanbul.
- Bulut, S. (2019). *Okullarda örgütsel güç kaynakları ve psikolojik sermaye ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği-Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi (Kocaeli ili Gölcük ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, E. (2015). *Öğretmenlerin motivasyonları ile yaşam kaliteleri arasındaki ilişki (Balıkesir ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çoban, Ö. (2019). *Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin mesleki gelişime yönelik görüşleri bakımından değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çora, H. (2020). Effects and results of leadership power-bases on organizational learning in educational institutions, *KAUJEASF*, 11(21), 48-63.
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Diş, O., & Ayık, A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 499-518.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim bilinci ve motivasyon*. İstanbul: Karma Yayıncılık.



- Doğan, E. (2022). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının örgütsel çıktılara etkisinin incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1337-1369.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Emirbey, A. R. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki (Denizli ili Çivril ilçe örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin alguları ile örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ertürk, E. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In Dorwin Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Michigan-AnnArbor: Institute for Social Research.
- Fuqua, H. E., Jr., Payne, K. E., & Cangemi, J. P. (2010). *Leadership and the effective use of power*.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94.
- Goncalves, M. (2013). Leadership styles: The power to influence others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1-3.
- Gök, İ. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gul, N., Xiaolin, X., Lanrong, Y., & Sadozai, A. M. (2017). An Empirical Investigation of Organizational Justice and Public Service Motivation through Employee Commitment. *Public Policy and Administration Research*, 7(11), 33-40.

- Gülaktı, Z. A. (2020). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişki [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kilis.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hagemann, G. (1997). *The motivation manual*. (2. Baskı). (Çev. G. Aksan). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Hanks, K. (1999). *Motivating people*. (Çev. C. İkizler). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- Hotamışlı, M., & Şenol, F. (2011). *İş güvencesinin motivasyon açısından önemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hoy, K. W., & Miskel, G. C. (2012). *Educational administration*. (7. Baskı). (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalay, M. (2015). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.



- Koçak, O. (2013). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koşar, S. (2012). *Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme*. Servet Özdemir (Edt.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 92-122). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Koşar, S., Kılınç, A. Ç., Er, E., Öğdem, Z., & Savaş, G. (2014). Examining the relationship between teachers' perceptions of primary school principals' power styles and teacher professionalism. *Alberta Journal of Educational Research*, 60(2), 322-338.
- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: Kamu kurumlarında bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Le Roux, M. J. (2012). *Principals and their possible power to influence quality education*. Thesis presented in partial fulfilment of their requirements for the degree of Master in Education. University of Stellenbosch.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi kavramlar ve uygulamaları*. (Çev. edt. G. Arastaman). Ankara: Nobel akademik yayıncılık.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Özaslan, G., & Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351-370.
- Özdemir, L., & 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*, 27(1), 257-281.

- Özgül, M. M. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Palmer, M., & Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*. (Çev. Vedat Öner). Rota Yayıncılık. İstanbul.
- Patrick, H. A. (2012). Influence of power bases on leadership strategies adopted by managers' in information technology organizations. *European Journal of Business and Management*, 4(11), 101-109.
- Perlow, L. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Harvard Business Review*, 31(4), 18-23.
- Pfeffer, J. (1987). *Understanding the role of power in decision making*. In J.M. Shafritz and J.S. Ott (Eds.), *Classics of organisationtheory* (pp. 309-334). California: The Dorsey Press.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen alguları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. (Fourth Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sezgin, F., & Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Shinn, G. (1996). *The miracle of motivation*. (Çev. U. Kaplan). Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Şimşek, Ş. M. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uğur, S. S. (2016). *Kişilik tiplerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: Kamu ve özel kesimde bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C. T., & Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algularının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.



- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yilmazer, A., & Eroğlu, C. (2008). *Meslek yüksek okulları için insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yörür, F. (2016). *İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

In this study, which is in the relational survey model, the relationships between the power sources used by school administrators and teachers' motivation and organizational silence were examined according to teachers' perceptions. The dependent variable of the study is organizational silence, while the independent variables are power sources and motivation. Relations between variables and predictive levels of independent variables were also examined in the study. The universe of the research consists of 906 teachers working in Erzurum Yakutiye district in the 2016-2017 academic year. The sample of the study is composed of 316 teachers working in 20 secondary schools determined by a simple random sampling method.

In terms of dimensions of power resources, it was observed that the highest average power of expertise was (= 4.36), while the lowest average was in the coercive power dimension (= 2.62). Looking at the other distributions for power sources, it was seen that the averages of the dimensions were in the reward power dimension (= 4.00), the legal power dimension (= 3.92) and the personality power dimension (= 3.64). According to the perceptions of the teachers participating in the study, it was seen that while the mean was the highest in the internal motivation dimension (= 4.18) in terms of motivation sub-dimensions, the lowest average was in the external motivation dimension (= 3.68). When the distributions of organizational silence sub-dimensions are examined according to the perceptions of the teachers participating in the study; it was observed that the lowest average was in the dimension of the source of silence (= 2.42), while the highest average was in the emotion dimension

(= 3.00). When looking at the other distributions for organizational silence, it was seen that the averages of the sub-dimensions are in the dimension of the administrator (= 2.87), the dimension of the school environment (= 2.70) and the dimension of isolation (= 2.65). It has been concluded that there are significant relationships between the power sources used by school administrators and teachers' levels of motivation and organizational silence. Motivation with the sources of power used by school administrators; It has been observed that organizational silence significantly predicts the sub-dimensions.

In this study, the power sources used by school administrators and the relationship between teacher motivation and organizational silence were examined. Regarding power supplies, it is in the highest average power of expertise dimension, and the lowest average in the coercive power dimension. Similar results were obtained in the studies conducted by Koşar (2008), Özaslan and Gürsel (2008), Bakan and Büyükbeşe (2010), Polat (2010) and Kayalı (2011).



According to the perceptions of the teachers participating in the study, it was observed that while the mean was the highest in the internal motivation dimension in terms of motivation sub-dimensions, the lowest average was in the external motivation dimension. Similar results were obtained in the studies conducted by Polat (2010), Ertürk (2014), İren (2015), Aksel (2016). The result of the research shows that teachers' intrinsic motivation levels are higher. Therefore, it can be stated that teachers are responsible, they find themselves successful and they are an important part of the school. The lower level of teachers perceptions of extrinsic motivation compared to intrinsic motivation may be due to administrators' not using extrinsic motivation tools well. In addition, when the distributions of organizational silence sub-dimensions are examined; while the lowest average is in the source dimension of silence. The studies conducted by Çakal (2016) and Aksel (2016) support the results of the research.

It has been concluded that there are significant relationships between the power sources used by school administrators and teachers' levels of motivation and organizational silence. In the study conducted by Ergen (2009), it was observed that there was a positive and moderate relationship between the instructional leadership behavior of primary school principals and teacher motivation. In the studies conducted by Çalış (2012), Koçak (2013), Çelik (2015), Sucu (2016) and Emirbey (2017), it has been observed that there is a significant relationship between manager attitude and teacher motivation. The research conducted by Ertürk (2014) reveals that there are positive and significant relationships between motivation and organizational commitment. In his study, Ayık (2015) concluded that there is a significant negative relationship between communication skills and teachers' perceptions of organizational cynicism. In the research conducted by Aksel (2016), it was seen that there is a positive significant relationship between transformational leadership and motivation. In the study conducted by Aydın (2016), it was concluded that there is a significant relationship between the school principal's use of force and teachers' organizational silence levels. Yenel (2016) concluded that there is a significant relationship between school administrators' leadership behaviors and organizational silence levels. In the study conducted by Çakal (2016), it was found that there is a significant relationship between participation in school management and organizational silence. In the study conducted by Apak (2016), it was concluded that there is a significant relationship between school administrators' use of power and their level of organizational silence.

Motivation with the sources of power used by school administrators; It has been observed that organizational silence significantly predicts the sub-dimensions. According to the

results of the research conducted by Ergen (2009), it is seen that the leadership behaviors of school administrators significantly predict teacher motivation. According to the results of the research conducted by Aydın (2016), the types of power used by school administrators are significant predictors of teachers' perceptions of organizational silence. As a result of the regression analysis in the study conducted by Arslanoğlu (2016), it was seen that the leadership levels of school administrators had an effect on teachers' motivation. In the study conducted by Apak (2016), the regression analysis performed to determine the relationship between school administrators' use of power and organizational silence was found to be statistically significant. If the school administrator knows what he wants as a leader, he can achieve his goals despite the obstacles he faces.

2766 · Atıf / Citation: Ayık, A. & Diş, O. (2022). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. ODÜSOBİAD, 13(3), 2741-2766, Doi: 10.48146/odusobiad.1192986

