



İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki¹

The Relationship Between Leadership Styles of Elementary School Principals and Mobbing and The Organizational Silence Behaviors That Primary School Teachers Experience

Elif DAŞCI SÖNMEZ^a, Necati CEMALOĞLU^b

^aAksaray Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Aksaray, Türkiye.

^bGazi Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.

Öz

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmanın evrenini Aksaray ili Merkez ilçedeki 5 eğitim bölgesinin sınırları içerisinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 1301 öğretmen; örneklemini ise 395 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır. İşlemci liderlik, yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Abstract

The aim of this research is to determine the relationship between leadership styles of elementary school principals and mobbing and the organizational silence behaviors that primary school teachers experience. The population of the study consisted of 1301 teachers working in primary schools in 5 Central education districts of Aksaray. The sample set consisted of 395 teachers. The findings showed that as long as primary school principals have ore transformational and transactional leadership behaviours, teachers' mobbing experiences and organizational silence behaviors decrease. Results also showed that transactional leadership is a stronger predictor than transformational leadership on mobbing and organizational silence.

Anahtar Kelimeler

Dönüşümcü liderlik
işlemci liderlik
yıldırma
örgütsel sessizlik
okul yöneticisi
öğretmen.

Keywords

Transformational leadership
transactional leadership
mobbing
organizational silence
school principal
teacher

¹ Bu çalışma, birinci Yazarın İkinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Extended Summary

Background. School principals' influence on mobbing and organizational silence behaviors of teachers has been discussed recently. It is considered that school principals have direct or indirect influences on teachers' behavior by their leadership styles (Buluç, 2013; Ott, Parkes and Simpson, 2003; Schein, 2010). In schools where leadership behaviors are absent, teachers are exposed to mobbing by both their managers and their colleagues (Çiçek Sağlam, 2008; Dick and Wagner, 2001; Gündüz and Yılmaz, 2008; Ocak, 2008; Toker Gökçe, 2012). The teacher who is exposed to mobbing at school is oriented towards the behavior of organizational silence based on self-protection and fear (Cabrera, 2012; Özcan, 2011). Organizational silence in educational organizations seems to lead to such consequences as not sharing knowledge and experiences, deliberately keeping ideas, declining performance and reluctance to explain their views (Kahveci, 2010; Kahveci and Demirtaş, 2013a). This is regarded as one of the biggest obstacle to development of a school (Blase ve Blase, 2004; Tanoğlu, 2006).

Purpose. The aim of this research is to determine the relationship between leadership styles of elementary school principals and mobbing and the organizational silence behaviors that primary school teachers experience. For this purpose the following question has been sought: According to the perceptions of teachers working in primary education institutions, how do the leadership styles of primary school administrators affect the level of teachers' mobbing and organizational silence experiences?

Method. The research was based on the relational search model. In the research model, there are three variables consisting of one independent/exogenous (principals' leadership style) and two dependent/endogenous (mobbing and organizational silence behavior) variables. However, mobbing variable may be expressed as mediator variable in the structural model. A structural equation model was established in this research. Structural Equation Model (YEM) is a comprehensive statistical approach used to test models in which causal and reciprocal relationships exist between observed and latent variables (Kline, 2011, p. 8; Yılmaz and Celik, 2009, p. 5).

Sampling. The population of the study consisted of 60 schools and 1301 teachers working in primary schools of Ministry of National Education in 5 Central education districts of Aksaray. The sample set of research were chosen from the population with the multi-stage sampling method. The first stage was stratified sampling and the second stage was simple random sampling. There are totally 15 schools and 537 teachers in these districts. 400 teachers filled out the surveys. However, the 5 survey was removed during the preliminary data screening procedure and 395 surveys were analyzed in the study.

Data Analysis. The Multifactor Leadership Questionnaire, Negative Acts Questionnaire and Organizational Silence Questionnaire were used to collect data. The data used in this research were collected by the researcher and by means of paper pencil application. LISREL 8.80 statistical software package was used to analysis of the data.

Findings and Discussion. The findings of the research showed that as long as primary school principals have more transformational and transactional leadership behaviours, teachers' mobbing experiences and organizational silence behaviors decrease. Results also showed that transactional leadership is a stronger predictor than transformational leadership on mobbing and organizational silence. However, mobbing is a stronger predictor than transformational and transactional leadership on organizational silence. The conclusions regarding the transformational leadership style are similar to the research findings of Bildik (2009), Carter (2010), Cemaloğlu (2011), Kul (2010) and Okçu (2011). However, contrary the studies in the related literature, it is surprising that the transactional leadership style has a stronger predictor of mobbing. Considering this finding, however, it should be kept in mind that transformational and transactional leadership styles are complementary dimensions (Karip, 1998, p. 454). Transformational leaders, also exhibits transactional leader behaviors (Bass and Avolio, 1994, p. 546). According to Erdoğan (2011), employees can remain silent with fear of losing their jobs, not being able to get promoted, thinking that their speech will not work. When these findings are taken into consideration, leadership styles and mobbing behaviors can be interpreted as a reason for organizational silence. Given that leadership skills of school administrators have an impact on the level of teachers' mobbing and organizational silence behavior, school administrators should be made aware of possible negative situations in school and should be informed about how they should effectively use their leadership skills on these situations.

1. Giriş

Eğitim örgütlerinde gelişim ve değişime ilişkin taleplerin yoğunlaşması, okul bağlamında liderlik kavramına yönelik ilginin artmasına sebep olmuştur (Keith, 2009). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergilemesi, bir yandan öğretmenlerin okulda olumsuz deneyimler yaşama düzeylerini azaltırken, diğer yandan örgütsel gelişimi teşvik etmektedir (Buluç, 2013; Kul, 2010; Ott, Parkes ve Simpson, 2003; Schein, 2010). Bu bağlamda eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bass (1985, s. 22), bu iki liderlik yaklaşımının birbirini tamamladığını; dönüşümcü liderliğin, işlemci liderlik tarzıyla elde edilen çaba, işdoymu ve etkililiği destekleyerek artırdığını ileri sürmektedir. Bass ve Avolio (1994, s. 546) da dönüşümcü liderlerin, aynı zamanda iyi birer işlemci lider özelliği sergilediklerini belirtmektedir. Yöneticisi, dönüşümcü veya işlemci liderlik becerilerine sahip olmayan örgütlerde ise yıldırma gibi olumsuz davranışlara sık olarak rastlanabilmektedir (Kul, 2010).

Yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından genellikle bir kişiye karşı sistematik olarak (hemen hemen her gün ve en az altı ay) uygulanan düşmanca ve etik olmayan bir iletişim tarzı olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1990, s. 120). Diğer bir tanıma göre yıldırma, bir çalışana bir grup iş arkadaşının veya dışarıdan bir grubun uyguladığı ve çalışanı işten uzaklaştırmayı amaçlayan bir psikolojik taciz davranışdır (Duffy ve Sperry, 2007, s. 398). Eğitim örgütlerinde olumsuz durumlardan biri olarak nitelendirilen yıldırma konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde; öğretmenlerin hem yönetici konumundaki eğitimciler tarafından (Dick ve Wagner, 2001; Ocak, 2008; Riley, Duncan ve Edwards, 2009; Toker Gökçe, 2012) hem de kendi meslektaşları tarafından yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir (Çiçek Sağlam, 2008; Dick ve Wagner, 2001; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Ocak, 2008; Riley vd., 2009). Yıldırma maruz kalan öğretmenlerin; kronik korku ve endişe yaşadığı (Blase ve Blase, 2002; Blase ve Blase, 2007), halsizlik, baş ağrısı, karın ağrısı gibi fiziksel belirtilere maruz kaldığı (Dick ve Wagner, 2001; Toker Gökçe, 2008), işe devamsızlık yaptıkları (Cabrera, 2012), örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü (Okçu, 2011), stres ve tükenmişlik düzeylerinin arttığı (Çam, 2010; Dick ve Wagner, 2001; Filizöz ve Ay, 2011; Tanhan ve Çam, 2011), iş ve yaşam doyum düzeylerinin azaldığı (Dick ve Wagner, 2001; Karakuş ve Çankaya, 2012) ve öz yeterlik algılarının düşük düzeyde çıktığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Çelep ve Eminoğlu, 2012). Ayrıca, eğitim örgütlerinde yıldırma davranışına maruz kalan çalışanların, kendini koruma ve korkuya dayalı olarak örgütsel sessizlik davranışına yöneldikleri görülmektedir (Gül ve Özcan, 2011; Özcan, 2011; Sarioğlu, 2013).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin, örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve kaygılarını paylaşmayı esirgeme tercihidir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliğe yönelik yapılan araştırmalar, sessizliğin, yöneticilerin yetersizliği, düşük performansı, yanlış tutumları, adil olmayan uygulamaları, kötü muamele, etik olmayan davranışlar ve kişisel çekişmeler gibi nedenlerden kaynaklandığını göstermektedir (Bayram, 2010; Bildik, 2009; Kahveci ve Demirtaş, 2013a; Yanık, 2012). Yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek sessizliğe katkı sağlamaları, öğretmenlerin, sorunlar hakkında konuştuklarında değişen bir şey olmayacağını düşünmelerine, şikayetçi ve dedikoducu olarak görünecekleri korkusu yaşamalarına sebep olmaktadır (Bildik, 2009; Erdoğan, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013a; Özcan, 2011). Bunlara ek olarak, öğretmenlerin, okulu iyileştirmeye yönelik fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi ise okulun performansı, gelişimi ve eğitimin kalitesi açısından olumsuz bir durum hatta potansiyel bir tehlike olarak nitelendirilmektedir (Bayram, 2010; Çakıcı, 2008; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013a). Okul yöneticisinden kötü muamele gören öğretmenler, kurumlarına uyum sağlamakta güçlük çekmekte, yalnızlık duygusuna kapılmakta, okul içi ilişkilerde sorunlar yaşamaktadırlar (Blase ve Blase, 2004; Tanoğlu, 2006).

Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma davranışlarının, eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik iklimi oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma, ilköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın Amacı

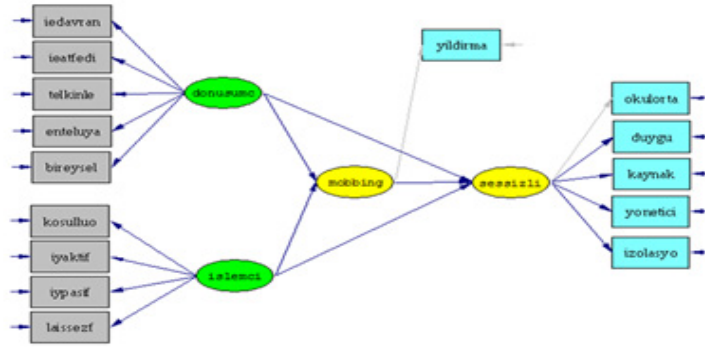
Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları doğrudan ya da dolaylı olarak öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma aracılığıyla, örgütsel sessizlik davranışlarını yordamakta mıdır?

2. Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Karasar'a (2008, s. 81) göre, ilişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Araştırma modelinde, biri bağımsız/dışsal (okul yöneticilerinin liderlik tarzı), ikisi bağımlı/içsel (yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışı) olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Fakat yıldırma değişkeni, kurulan modelde, aracı (mediator) değişken olarak da ifade edilebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s. 340). Araştırmaya ilişkin kavramsal model Şekil 1'de verilmektedir:



Şekil 1. Kavramsal model

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Aksaray ili Merkez ilçedeki 5 eğitim bölgesinin sınırları içerisinde bulunan 60 devlet ilköğretim kurumunda görev yapan 1301 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem çok aşamalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Birinci aşamada tabakalı (evreni oluşturan bölgelerde bulunan ilköğretim kurumlarının toplam sayısı ve genel toplam içindeki oranı belirlenmiştir); ikinci aşamasında basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem için belirlenen bölgede bulunan 15 okuldaki 537 öğretmenden, 400 öğretmene ulaşılmıştır. Ancak 5 anket, analiz öncesi veri tarama aşamasında çıkartılmıştır. Kalan 395 anket ile uygulamanın analizleri yapılmıştır. Bu anketlere göre, öğretmenlerin 181'i (%45,8) kadın, 214'ü (%54,2) erkektir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe formu yine kendileri tarafından oluşturulmuş Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-Değerlendirme Formu (Multifactor Leadership Questionnaire) (5x Kısa) (ÇFLÖ), Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Negatif Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire) (NDÖ) ve Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır.

ÇFLÖ, dönüşümcü ve işlemci olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik boyutu, idealleştirilmiş etki-davranış (4 madde), idealleştirilmiş etki-atfedilen (4 madde), telkinle güdüleme (4 madde), entelektüel uyarım (4 madde) ve bireysel destek (4 madde); işlemci liderlik boyutu ise koşullu ödül (4 madde), istisnalarla yönetim-aktif (4 madde), istisnalarla yönetim-pasif (4 madde) ve laissez-faire (4 madde) olmak üzere toplam dokuz alt boyuttan (36 madde) oluşmaktadır. Bu ölçekten alınan puanlardaki artış, yöneticilerinin daha fazla liderlik davranışı sergilediğini ifade etmektedir.

NDÖ, yıldırma davranışlarını belirlemek üzere 21 madde ile tek boyutta geliştirilmiş bir ölçektir. Bu ölçekten alınan puanlardaki artış, katılımcıların daha fazla yıldırma davranışına maruz kaldığını ifade etmektedir.

ÖSÖ ise okul ortamı (4 madde), duygu (3 madde), sessizliğin kaynağı (5 madde), yönetici (3 madde) ve izolasyon (3 madde) olmak üzere toplam beş boyuttan (18 madde) oluşmaktadır. Bu ölçekten alınan puanlardaki artış, katılımcıların daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilediğini ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan ilişkisel tarama modelinin önemli bir sayılısının sağlanması amacıyla ölçekler, yapı geçerliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analiziyle (DFA) ayrı ayrı test edilmiştir. ÇFLÖ ve ÖSÖ'nün alt boyutları

bulduğundan dolayı ikinci düzey; NDÖ'nün tek boyutu ölçmesinden dolayı yalnızca birinci düzey DFA sonuçları incelenmiştir. DFA'ya ait sonuçlar Tablo 1'de verilmektedir:

Tablo 1. ÇFLÖ, NDÖ ve ÖSÖ'nün DFA sonuçları

	c^2	$(c^2/sd)^*$	RM-SEA	SRMR	NNFI	CFI	AGFI
ÇFLÖ: İkinci Düzey	1061,1	1,85	0,06	0,06	0,99	0,99	0,99
NDÖ: Birinci Düzey	449,8	2,41	0,08	0,03	0,99	0,99	0,71
ÖSÖ: İkinci Düzey	245,3	1,89	0,06	0,04	0,99	0,99	0,81

* $p < 0,01$

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandıkları görülmektedir.

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. ÇFLÖ'nün toplam güvenilirlik katsayısı 0,98 olarak bulunmuştur. Dokuz alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; idealleştirilmiş etki (davranış) 0,92, idealleştirilmiş etki (atfedilen) 0,91, telkinle güdüleme 0,92, entelektüel uyarım 0,91, bireysel destek 0,91, koşullu ödül 0,91, istisnalarla yönetim (aktif) 0,89, istisnalarla yönetim (pasif) 0,85, laissez-faire 0,92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm alt boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,50 ile 0,89 arasında değişmektedir.

NDÖ'nün toplam güvenilirlik katsayısı 0,99 olarak bulunmuş ve madde-test (Item-Total) korelasyonunun 0,80 ile 0,91 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

ÖSÖ'nün toplam güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Beş boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; okul ortamı için 0,90, duyu için 0,93, sessizliğin kaynağı için 0,88, yönetici için 0,94, izolasyon için 0,90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında madde-test (Item-Total) korelasyonu 0,68 ile 0,83 arasında değişmektedir.

Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Ayrıca madde-test korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2012, s. 171). Bu ölçütlere dayanarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan anketlerin, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, Aksaray ili sınırları içindeki ilköğretim okullarında uygulanabilmesi için Aksaray İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. 400 anket, belirlenen örneklem grubu içindeki eğitim bölgelerine elden ulaştırılmıştır. 2 anketin yönerge kurallarına uygun olarak doldurulmadığı tespit edilerek, örneklemden çıkarılmıştır. Sonuç olarak, 398 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin analizi için LISREL 8.80 istatistik paket programı kullanılmıştır. Bu program kullanılarak uygulanan yapısal eşitlik modelleri (YEM), gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşımdır (Kline, 2011, s. 8; Yılmaz ve Çelik, 2009, s. 5).

Analiz öncesi veri tarama sürecinde, uç değer analizinde, veri setinde 3 gözlemin çok değişkenli uç değer gösterdiği görülmektedir ($p < 0,01$). Bu nedenle, 3 gözlem veri setinden çıkarılmış, 395 veri ile incelemelere devam edilmiştir. Daha sonra verilerin normallik dağılımına ilişkin inceleme yapılmış ve verilerin, çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu nedenle, verilerin normal dağılmadığı durumlarda kullanılması önerilen Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler (Robust Weighted Least Squares) tahmin yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir (Kline, 2011, s. 180; Şimşek, 2007, s. 67).

3. Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik tarzlarının gerçekleştirme düzeylerinin, öğretmenlerin algıladıkları yıldırma ve örgütsel sessizliği hangi düzeyde ve yönde etkilediğini belirlemek amacıyla path analizi yapılmıştır. Fakat öncelikle YEM'in istatistiksel uygunluğuna dair bulgular incelenmiştir. c^2/sd değeri 2,90 olarak elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle,

veri seti, model ile mükemmel uyum göstermektedir (Kline, 2011, s. 204).

Daha sonra, modele ilişkin alternatif uyum indeksleri incelenmiştir. Uygulanan YEM’de tüm yapısal eşitlikler için tek bir uyum değeri hesaplanır. Buna ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Modelin path analizine ilişkin uyum değerleri

χ^2	$(\chi^2/sd)^*$	RMSEA	SRMR	NNFI	CFI	AGFI
226,25	2,90	0,07	0,17	0,89	0,92	0,94

* $sd = 78$, $p < 0,01$

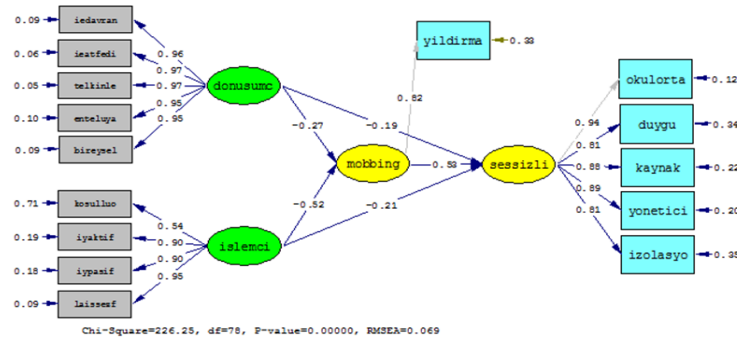
Tablo 2 incelendiğinde, modelin genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Araştırma modeline ilişkin YEM sonuçları ise Tablo 3’de verilmektedir:

Tablo 3. Araştırma modeline ilişkin YEM sonuçları

Latent / Gözlenen Değişkenler	t-değeri*	Standartlaştırılmış Yükler	R ²
Dönüşümcü Liderlik			
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	48,35	0,96	0,91
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	55,45	0,97	0,94
Telkinle Güdüleme	52,85	0,97	0,95
Entelektüel Uyarım	46,73	0,95	0,90
Bireysel Destek	49,09	0,95	0,91
İşlemci Liderlik			
Koşullu Ödül	11,60	0,54	0,29
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	33,34	0,90	0,81
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	38,05	0,90	0,82
Laissez-faire	48,88	0,95	0,91
Mobbing			
Yıldırma		0,82	0,67
Örgütsel Sessizlik			
Okul Ortamı		0,94	0,88
Duygu	26,11	0,81	0,66
Sessizliğin Kaynağı	34,72	0,88	0,78
Yönetici	37,09	0,89	0,80
İzolasyon	28,58	0,81	0,65
Yapısal İlişkiler		t-değeri*	Standartlaştırılmış Yükler
dönüşümcü → mobbing		-3,80	-0,27
işlemci → mobbing		-7,88	-0,52
dönüşümcü → sessizlik		-3,60	-0,19
işlemci → sessizlik		-3,00	-0,21
mobbing → sessizlik		6,62	0,53
Yapısal Eşitlikler			R ²
mobbing = - 0,52 x işlemci – 0,27 x dönüşümcü			0,56
sessizlik = - 0,49 x işlemci – 0,34 x dönüşümcü			0,60
sessizlik = 0,53 x mobbing – 0,21 x işlemci – 0,19 x dönüşümcü			0,72

* $p < 0,01$



Şekil 2. Araştırma için kurulan yapısal eşitlik modeli

Elde edilen bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik tarzı ve yıldırma arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\gamma = -0,27$; $t = -3,80$); dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\gamma = -0,19$; $t = -3,60$); işlemci liderlik tarzı ve yıldırma arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\gamma = -0,52$; $t = -7,88$); işlemci liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\gamma = -0,21$; $t = -3,00$); yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($\beta = 0,53$; $t = 6,62$) olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü ($\gamma = -0,27$) ve işlemci ($\gamma = -0,52$) liderlik tarzları birlikte, yıldırmanın %56'sını; dönüşümcü ($\gamma = -0,34$) ve işlemci ($\gamma = -0,49$) liderlik tarzları birlikte, örgütsel sessizliğin %60'ını açıklamaktadır. Ayrıca, dönüşümcü ($\gamma = -0,19$) ve işlemci ($\gamma = -0,21$) liderlik tarzları ile yıldırmanın ($\beta = 0,53$) birlikte, örgütsel sessizliğin %72'sini açıkladığı görülmektedir. Bu bulgu, örgütsel sessizlik değişkenindeki toplam değişimin %72'sinin, dönüşümcü ve işlemci liderlik ile yıldırma gizil değişkenlerinin doğrudan etkisi ve aynı zamanda dönüşümcü ve işlemci liderlik değişkeninin yıldırma değişkeni aracılığıyla dolaylı etkisi aracılığıyla açıklandığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırma maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır.

İşlemci liderliğin, yıldırma ($\gamma = -0,52$) ve örgütsel sessizlik ($\gamma = -0,49$) üzerinde, dönüşümcü liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Ancak, yıldırma ($\beta = 0,53$), dönüşümcü ($\gamma = -0,19$) ve işlemci ($\gamma = -0,21$) liderlik tarzlarına göre, örgütsel sessizlik üzerinde daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahiptir.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, öğretmen davranışları üzerinde ne yönde etkili olduğu, pek çok eğitim uzmanı tarafından tartışılmaktadır. Özellikle okullarda yaşanan yıldırma ve örgütsel sessizlik gibi okulun gelişimi açısından tehdit oluşturan olumsuz davranışların önlenmesi söz konusu olduğunda, yöneticilerin liderlik tarzları daha fazla önem arz etmektedir.

İlköğretim kurumları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada, dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin, yıldırma ve örgütsel sessizliğe yönelik algılarının azaldığı; öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik davranışlarının da arttığı belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları, öğretmenlerin yıldırma ve örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını etkilemektedir. İşlemci liderlik, yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Ancak, yıldırmanın, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarına kıyasla, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi daha güçlü bir özellik taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin sonuçlar, Bildik (2009), Carter (2010), Cemaloğlu (2011), Kul (2010) ve Okçu'nun (2011) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ancak, ilgili literatürdeki söz konusu çalışmaların aksine, işlemci liderlik tarzının yıldırma üzerinde daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahip olması, şaşırtıcı bir durumdur. Ancak, bu bulgu değerlendirilirken, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarının birbirini tamamlayan boyutlar olduğunu (Karip, 1998, s. 454) ve dönüşümcü liderlerin, aynı zamanda iyi birer işlemci lider özelliği sergilediklerini (Bass ve Avolio, 1994, s. 546) göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Kets de Vries'a (2007, s. 235) göre, bir örgütte hem yönetici rolü bağlamında ele alınan işlemci liderlik hem de dönüşümcü liderlik davranışlarına ihtiyaç vardır. Bir kurumda dönüşümü oluşturmanın daha fazla zaman alması, işlemci liderlik davranışlarının daha 'pratik' ve kolay uygulanabilir olması ve kültürel değerlerin de liderlik tarzı seçiminde belirleyici rol oynaması, bu durumun nedeni olarak görülmektedir.

Baltaş (2012), Türk kültürüne bağlı liderlik özelliklerini işbirliğini sağlama, ikna etme, statüye önem verme, otokratik yapıda davranışlar sergileme olarak ifade etmektedir. Belirtilen nitelikler göz önüne alındığında, Türk kültür yapısının, liderleri, işlemci liderlik davranışları sergileme yönünde etkilediği görülmektedir. İşlemci liderlerin, istenen sonuçları açıkça ortaya koyup, olumlu ve olumsuz geribildirimler sağlayıp, başarı ve ödülleri tanımlaması, örgüt işleyişindeki belirsizliği azaltmaktadır (Sosik ve Godshalk, 2000). Tınaz'a (2011) göre, örgütün, süreçleri, hedefleri ve fonksiyonlarıyla ilgili belirsizlik yaşandığında çatışma ortaya çıkabilir ve bu da yıldırma davranışlarını tetikleyebilir. Ayrıca, dönüşümün zor olduğu örgütlerde görev yapan okul yöneticilerinin, işlemci liderlik davranışlarını ön plana çıkarması beklenen bir durumdur. Geleneklere bağlılığı yüksek düzeyde olan bu örgütlerde, büyük değişimler yaşanmasının, yıldırma davranışları üzerinde etkili olacağı ileri sürülmektedir (Toker Gökçe, 2008, s. 41).

Cemaloğlu'nun (2011) eğitim örgütlerinde yaptığı araştırmaya göre, dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenleri olumlu yönde etkileyerek, doğrudan ve dolaylı olarak yıldırma yaşama düzeyinde önleyici bir rol oynamaktadır. Okçu'nun (2011) araştırmasında, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileriyle çalışan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı ve dönüşümcü liderliğin doğrudan ve örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak yıldırma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu belirtilmiştir. Bunlara ek olarak Tanoğlu (2006, s. 92), yıldırma maruz kalan kişilerin, saldırgan ile aynı ortamda bulduklarında, konuşmaktan çekinme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir. Özcan'ın (2011) araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik davranışlarının bir kısmı yıldırma davranışları ile açıklanabilmektedir. Ayrıca Erdoğan'a (2011) göre, çalışanlar, işini kaybetme, terfi alamama, konuşmalarının bir işe yaramayacağı düşüncesi veya iş yükünün artması korkusu ile sessiz kalabilmektedirler. Bu bulgular göz önüne alındığında, liderlik tarzları ve yıldırma davranışlarının örgütsel sessizliğin bir nedeni olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin, öğretmenlerin yıldırma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri üzerinde etkili olduğu göz önüne alınırsa, okul yöneticileri, okullarda yaşanması muhtemel olumsuz durumlar hakkında bilgilendirilmeli ve liderlik becerilerini bu durumlar üzerinde etkili olarak nasıl kullanmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmelidirler. Bu konuda, hizmet öncesi ve içinde çeşitli eğitimler verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

5. Kaynakça

- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1), 10-17.
- Baltaş, A. (2012). *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*. İstanbul: Remzi Yayıncılık.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Blase, J. and Blase, J. (2002). The Dark Side of Leadership: Teacher Perspectives of Principal Mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 671-727.
- Blase, J. and Blase, J. (2004). The Dark Side of School Leadership: Implications for Administrator Preparation. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 245-273.
- Blase, J. and Blase J. (2007). School Principal Mistreatment of Teachers. *Journal of Emotional Abuse*, 4(3-4), 151-175.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Buluç, B. (2013). *Örgüt Kültürü ve İklimi*. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama içinde* (ss. 101-130). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cabrera, C. M. (2012). *Relationship of teachers' perceptions of organizational health and workplace bullying*. Unpublished Doctoral Dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 351593)
- Carter, S. K. (2010). *Transformational physician leaders: The relationship between transformational leadership and transformative learning*. Unpublished Doctoral Dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 3427049)
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.

- Cemaloğlu, N. (2011). Primary Principals' Leadership Styles, School Organizational Health And Workplace Bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512. doi: 10.1108/09578231111159511
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çam, Z. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Van ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Çelep, C. and Eminoğlu, E. (2012). Primary School Teacher's Experience with Mobbing and Teacher's Self-Efficacy Perceptions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 4761-4774.
- Çiçek, G. E. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, İzmir.
- Çiçek Sağlam, A. (2008). Teachers' Views About Mobbing (Psychological Violence) at Elementary Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 32, 133-142.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik, SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dick, R. and Wagner, U. (2001). Stress and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- Duffy, M. and Sperry, L. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398-404.
- Dursun, Y. (2009). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Einarsen, S. and Raknes, B. I. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence & Victims*, 12(3), 247-263.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Filizöz, B. ve Ay, F. A. (2011). Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2), 229-241.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 107-134.
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İli Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 37(179), 269-282.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karakuş, M. ve Çankaya, İ. H. (2012). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddete İlişkin Bir Modelin Sınanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 225-237.
- Karasar, N. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Keith, J. A. (2009). Perceptions of school leadership capacity and student achievement. Unpublished Doctoral Dissertation. Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No. 3371746)
- Kets de Vries, M. (2007). Liderliğin Gizemi. (çev. Zülfü Dicleli). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Kline, R. B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. NY London: The Guilford Press.
- Kul, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kurt, T. (2009). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Lee, J. (2012). The effects of leadership behavior on workplace harassment, employee outcomes, and organizational effectiveness in small businesses. Unpublished Doctoral Dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No.3489453)
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nazaroğlu, R. (2012). İşgörenlere yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve işgörenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri (Bir ilçe milli eğitim müdürlüğü örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin duygusal taciz (mobbing)'e ilişkin algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Odetunde, O. J. (2013). Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organisational Conflict Management Behaviour. *Gender & Behaviour*, 11(1), 5323-5335.
- Okçu, V. (2011). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ott, J. S., Parkes, S. J. and Simpson, R. B. (2003). *Classic Readings in Organizational Behavior*. Canada: Thomson Wadsworth.
- Özcan, N. (2011). Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Riley, D., Duncan, D. J. and Edwards, J. (2009). Investigation of Staff Bullying in Australian Schools: Executive Summary. Retrieved from <http://www.schoolbullies.org.au/>
- Sarıoğlu, G. S. (2013). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sosik, J. J. and Godshalk, V. M. (2000). Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Şirin, E. F. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tanhan, F. and Çam, Z. (2011). The Relation Between Mobbing Behaviors Teachers in Elementary Schools Are Exposed to and Their Burnout Levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2704-2709. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.174
- Tanoğlu, Ş. Ç. (2006). İşletmelerde yıldırmanın (mobbing) değerlendirilmesi ve bir yükseköğrenim kurumunda uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Toker Gökçe, A. (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma. Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Toker Gökçe, A. (2012). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma. Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 18, 272-286.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I. Ankara: PegemA Yayıncılık.