

ÖĞRETMENLERİN GÜÇ MESAFESİ ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ 1

Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĖLAM²

Derya GÖL DEDE³

ÖZET

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıŐtır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Muğla ili Marmaris ilçe merkezinde görev yapmakta olan 405 ilkokul ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 225 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Yorulmaz, Çolak, Altınkurt ve Yılmaz (2018) tarafından geliŐtirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” ve Dyne, Ang, ve Botero (2003) tarafından geliŐtirilen ve Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algıları genel olarak düşük düzeydedir. 5 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenlerin 11-15 yıl görev yapan öğretmenlere göre gücü daha fazla meşrulaştırdıkları saptanmıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin gücü kabullenme düzeyleri, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin gücü kabullenme düzeylerinden daha yüksektir. ÖĞretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri yüksek çıkmıştır. Okul türü değişkenine göre sessizlik düzeyleri incelendiğinde anlamlı fark bulunmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri daha yüksek çıkarken, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin güç mesafesi algılarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini tüm boyutlarda anlamlı şekilde yordadığı bulgusuna ulaŐılmıŐtır.

Anahtar Kelimeler: Güç Mesafesi, Örgütsel Sessizlik, ÖĞretmen, Okul Müdürü.

¹ Bu makale, 2019 yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, EĞitim Bilimleri Enstitüsü, EĞitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM’ın danıŐmanlıĖında, Derya GÖL DEDE tarafından hazırlanan “ÖĞretmenlerin Güç Mesafesi Algıları ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiŐtir.

² Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, EĞitim Fakültesi, EĞitim Bilimleri Bölümü, aycancicek@mu.edu.tr

³ Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi EĞitim Bilimleri Enstitüsü, derya_gol1985@hotmail.com

THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE PERCEPTIONS OF TEACHERS AND THEIR ORGANIZATIONAL SILENCE

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between power distance perception and organizational silence of teachers working in primary and secondary schools. In this study, relational model has been used. The universe of the study consisted of 405 primary and secondary school teachers working in the center of Marmaris in Muğla in the 2017-2018 academic year. The sample of the study consists of 225 teachers. Organizational Power Distance Scale developed by Yorulmaz, Çolak, Altınkurt and Yılmaz (2018) and Organizational Silence Scale developed by Dyne, Ang, and Botero (2003) were used as data collection instruments. According to the results of the study, teachers participating in the study have low levels of power distance perception. According to the teachers with 5 years or less seniority, it was determined that they legitimized the power more than the teachers with 11-15 years of seniority. Teachers working in the same school for 2 years or less have higher power perception perceptions. Teachers working in private schools have higher power acceptance levels than the teachers working in public schools. The silence levels of the teachers were high for the benefit of the institution. When the silence dimensions were examined according to the school type variable, a significant difference was found. Teachers working in private schools have higher levels of silence for the benefit of the institution. It can be asserted that teachers' power distance perception behavior dimensions predicted teachers' organizational silence levels significantly in all dimensions.

Keywords: Power Distance, Organizational Silence, Teacher, Administrator.

GİRİŞ

Son zamanlarda örgütler, yeniliklerin ortaya çıkarılmasında, üretkenliğin artmasında ve değişimin gerçekleştirilmesi konusunda, insan kaynaklarının önemini anlamaya başlamışlardır (Tayfun ve Çatır, 2013). İşgören, eğer kendi düşüncesinin örgütün gelişimi için gereksiz olduğunu düşünüyorsa, bu sorun sadece kişi ile ilgili olmayabilir. İşgören, kendini örgüt içinde değerli hissetmeli, varlığının örgütü güçlü kıldığını bilmelidir. Kurumda algılanan güç mesafesinin yüksek ya da düşük oluşu, çalışanları sessizlik ya da seslilik davranışına yönelecektir. Örgütsel sessizlik ve güç mesafesi kavramları günümüzde örgütsel verimliliğin önündeki en önemli engellerden biridir. Özellikle de kurumsal yapıdan çok geleneksel yapının ve kültürün egemen olduğu gelişmekte olan ülkelerde her iki kavramın da örgütsel yaşantıda etkili olduğu söylenebilir. Yalçınsoy, (2017) işgörenlerin iş, iş yeri ve örgüt ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini bilerek ve isteyerek mevcut durumu düzenleyebilecek kişilerden saklamalarını işgören sessizliği, bu durumun tüm örgüt içinde geçerli bir hal almasını da örgütsel sessizlik diye tanımlamaktadır. Güç mesafesini ise Altay (2004) ve Akyürek (2001) tarafından, bir örgütte güçsüz olan bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığını düşünmeleri ile oluşan işgören ile daha güçlü olan kişiler arasındaki mesafe olarak tanımlanmışlardır. Akyol da (2009) güç mesafesini, örgütlerde ve toplum içinde güç dağılımındaki eşitsizliğin algılanışıyla ilgili bir olgu olarak ifade etmektedir.

Birçok örgüt örgütsel sessizlik durumuyla karşılaşmaktadır. Bu durumda çalışanların sessizliklerinin nedenleri, ses çıkarmada isteksiz oldukları konular, örgütü ilgilendiren sorunları paylaştıkları kişiler, kiminle konuşup kiminle konuşmayacaklarına nasıl karar verdikleri gibi etkenleri aydınlığa çıkarmak önemlidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Bugüne kadar araştırmalarda sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmiştir. Çünkü sessizlik, çoğu kişi tarafından konuşmamak olarak görülmüştür. Ayrıca, konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması da, konunun çok az ilgi görme nedeni olarak sayılabilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bu karmaşık yapıyı anlamlandırmak, çözmek ve sessizliği sona erdirmek, örgütler, ülkeler ve dünya için büyük önem taşımaktadır. Çünkü dünyada gelişimin, değişimin sağlanması için konuşan, fikir üreten bireylere ihtiyaç vardır.

Sessiz kalmanın sebeplerinin başında yöneticilerin çalışanlarına olumsuz geri bildirim vermesi ve bunun sonucunda çalışanlarda özgüvenin yitilmesi korkusu gelir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu da güç mesafesiyle ilişkili olabilir. İşgörenler bazen, örgüt içindeki iklimden dolayı da sessiz kalmayı tercih edebilirler. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, boyun eğen pozisyonunda olan işgörenin, konuşması, fikir belirtmesi işgörene gereksiz ve tehlikeli gelebilir. Terzi (2004)'nin de belirttiği gibi, güçten kaynaklanan farklılıkları azaltmaya çalışan toplumlar, güç mesafesinin düşük olduğu kültürü; gücün kurumsallaştırıldığı toplumlar ise, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürü ifade etmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, sessizlik kabul gören bir eylemdir. Kurumun yenilenmesi ve gelişmesi için itaat etme, boyun eğme, sessizlik döngüsünden kurtulmak önemlidir. Uslu ve Ardıç'a (2013) göre, yüksek ve düşük güç mesafesine sahip çalışanların benzer şartlarda farklı şekilde davrandıkları görülmektedir. Sonuç itibarıyla örgütte bazı çalışanlar sahip olmadığı ya da beklemediği, bazı çalışanlar ise beklediği veya olağan karşıladığı bir güç mesafesi ile karşılaşabilir.

Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için işgörenlerin fikirlerine, onların örgüte düşünsel olarak katkılarına ihtiyaç vardır. Ama bazı örgütlerde işgörenler, kasıtlı ya da kasıtsız olarak sessizliği tercih ederler. Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları bilgiyi, fikri ve görüşü kasıtlı olarak ifade etmeyip, neden sessiz kaldıklarının ve sessizliklerini arttıran faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi, bu faktörlerin ortadan kaldırılması açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerin sahip olduğu kültür, çalışanların sessiz kalmalarında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgütlerde bazen pozitif bir iklim oluştururken, bazen de olumsuz durumlara yol açabilmektedir (Acaray, Gündüz Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015). Çalışanların sessiz kalıp fikirlerini dile getirmediği örgütlerde değişim ve gelişim süreci yavaş olabilir. Bu durumun örgüte olumsuz etkisi olacaktır. Özellikle topluma yol gösteren, okulların gelişimi takip etmesi ve gelişimin öncüsü olmasında öğretmenlerin önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla fikirlerini ve önerilerini dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih eden öğretmenler, gelişimin öncüsü olma yolunda büyük bir engel oluşturacaktır (Özgan ve Külekçi, 2012).

Alanyazın incelendiğinde güç mesafesi ile ilgili birçok araştırmaya (Akyürek, 2001; Begley, Lee, Jianfeng, 2002; Altay, 2004; Gürbüz ve Bingöl, 2007; Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu, 2008; Akyol, 2009; Khatri,2009; Ghosh, 2011; Altinkurt ve Yılmaz, 2012; Lunenburg,2012; Deniz, 2013; Bedük ve Ertürk, 2015; Kemikkıran, 2015; Kızanlıkl, Koç ve Kılıçlar, 2016) rastlanmaktadır. Yine örgütsel sessizlikle ilgili araştırmalara da çokça rastlanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; Douglas Creed, 2003; Dyne ve diğerleri, 2003; Huang, Van De Viliert, Van Der Vegt, 2005; Çakıcı, 2007; Brinsfield, 2009; Alparslan ve Kayalar, 2012; Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Arlı, 2013; Durak, 2014; Acaray, Gündüz Çekmecelioğlu, Akturan, 2015; Çiçek Sağlam ve Yüksel, 2015; Acaray ve Şevik 2016; Celep ve Kaya, 2016, Çiçek Sağlam, 2016; Dönmez, 2016; Fapohunda, 2016). Ancak örgütsel sessizlik ve güç mesafesini ilişkilendiren araştırmalar (Işık, Yalçınsoy ve Bilen 2017; Sarı-Aytekin, Sis-Atabay ve Okan, 2017; Çiçek Sağlam, Yorulmaz, Türkkaş Anasız, Çolak ve Dumlu, 2018) az sayıdadır. Bu çalışmalardan, Çiçek Sağlam ve diğerleri (2018) nin çalışması akademisyenlerle, Işık ve diğerleri (2017) nin çalışması kamu personeli ile Sarı-Aytekin ve diğerleri (2017) nin çalışması ise hekimlerle yapılmış çalışmalardır. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri ile yapılmış benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Güncelliğini hiç yitirmeyen bir konu olarak belli aralıklarla tekrarlanarak, farklı alanlarda ve eğitimde farklı kademelerde araştırılması hem sorunların çözümü için fikir verecek hem de literatüre katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, örgütlerin gelişimi önündeki en büyük engellerden biri olan “sessizlik” kavramının okullarda ne düzeyde yaşandığının anlaşılması son derece önemlidir. Ayrıca, toplumsal kültürle ilişkili olan “güç mesafesi”nin de ne düzeyde olduğunun ve sessizlik davranışı ile ilişkisinin belirlenmesi okullarda pozitif bir iklim yaratmak ve daha verimli eğitim ortamı yaratılmasına katkı sağlayacak öneriler geliştirme hususunda fikir verici olacaktır.

Alt Bölümler

Amaç

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- 1- Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ne düzeydedir?
- 2- Öğretmenlerin güç mesafesine ilişkin algıları cinsiyet, okul türü ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3- Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
- 4- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet, okul türü ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5- Öğretmenlerin güç mesafesine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında bir ilişki var mıdır?

1. YÖNTEM

1.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Muğla ili Marmaris ilçesindeki ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Marmaris ilçe merkezinde 7 ilkokul ve bu ilkokullarda görev yapan 201 sınıf öğretmeni ile 8 ortaokul ve bu ortaokullarda görev yapan 204 öğretmen olmak üzere toplamda 405 öğretmen bulunmaktadır. Çalışma evrenindeki öğretmen sayısı çok fazla olmadığından ayrıca örnekleme yapılmamış tüm öğretmenler uygulama kapsamına alınmıştır. Okullar araştırmacı tarafından ziyaret edilerek orada o gün bulunan öğretmenlere ölçek bırakılmıştır. Toplamda 300 katılımcıya ulaşılmış, formların 226 adeti geri alınabilmektedir. Eksik form dolduran bir form elendikten sonra, 225 adet katılımcının yanıtladığı ölçekler değerlendirmeye alınmıştır. Cohen, Manion ve Morrison'un (2000) uygun örneklem büyüklüğü tablosuna göre 500 kişilik bir çalışma evreni için %95 güven düzeyi ile 217 kişi örnekleme için yeterli görülmektedir. Bu çalışmada 225 katılımcı ölçeği değerlendirilmeye alınmış olup, bu değeri karşılamaktadır.

1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin güç mesafesi algılarının belirlenmesi amacıyla Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini belirlemek amacıyla Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği (ÖGMÖ), Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi konusundaki algılarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçme aracı beşli Likert tipi 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma ve Güce Razı Olma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. 1-6. maddeler Gücü Kabullenme, 7-11. maddeler Gücü Araçsal Kullanma, 12-14. maddeler Gücü Meşrulaştırma, 15-20. maddeler ise Güce Razı Olma boyutunun maddeleridir. Ölçeğin her bir faktöründen toplam puan alınabilmektedir. Ancak ölçeğin tümünden toplam puan alınamamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, Gücü Kabullenme için .79, Gücü Araçsal Kullanma için .77, Gücü Meşrulaştırma için .74 ve Güce Razı Olma için .80 olarak hesaplanmıştır (Yorulmaz ve diğerleri, 2018). Bu araştırma kapsamında ÖGMÖ'nün Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Gücü Kabullenme için .73, Gücü Araçsal Kullanma için .77, Gücü Meşrulaştırma için .40 ve Güce Razı Olma için .80 olarak hesaplanmıştır.

Yorulmaz ve diğerleri (2018) tarafından yapılan sınıflamada her bir boyut kısaca şöyledir: *Gücü meşrulaştırma*, çalışanların örgüt içerisindeki eşit olmayan güç dağılımını meşru bir temele oturtma çabası, bu durumun ussallaştırılması şeklinde ifade edilebilir. Bu durum toplumun ya da örgütün doğası gereği eşitsiz bir yapıdan oluştuğuna yönelik inançtan beslenmektedir.

Bu boyut aynı zamanda, yöneticinin kullandığı gücün yasal olarak kabul edilen kurallar ve düzenlemeler aracılığıyla meşrulaştırılması durumudur. *Gücü araçsal kullanma*, çalışanların üstlerine yakın olarak ve gerektiğinde rol yaparak işlerini kolayca yürütebileceklerini düşünmeleri ile ilişkilidir. Gücü araçsal kullanan çalışanlar, yöneticilerine yakın olduklarında bir çıkar elde edeceklerini düşünmektedir. Çalışanların gücü araçsal kullanmalarının nedenleri arasında, kariyerlerinde sorun yaşamama ve beklentilerini kolayca elde etme isteği gösterilebilir. *Gücü kabullenme*, çalışanların örgüt içindeki eşit olmayan güç dağılımını kabullenmesi ile ilişkilidir. Bu boyut, alt kademedeki çalışanların, üstlerinin görüş ve düşüncelerine konumu gereği önem vermesi ve saygı duyması durumunu ifade etmektedir. *Güce razı olma* ise çalışanların yönetimin uygulamalarını değiştirebileceğine yönelik inançlarının düşük olması ya da olası risk etmenleri nedeniyle duruma uyum sağlamalarıdır. Güce razı olma, risk algısının yüksek olduğu toplum ve örgütlerde korku kültürünün bir göstergesi olarak düşünülebilir. Güce razı olmanın, gücü kabullenmeden farkı, güce olan inanmışlıkla ilgilidir. Gücü kabullenmede, birey, gücü içselleştirmekte ve sorgulamadan kabul etmektedir. Güce razı olma ise bir tür baş etme stratejisi olarak görülebilir. Yani birey güç sahibinin uygulamalarını benimsememekte ancak karşı da çıkmamaktadır (Giddens & Sutton, 2016, Akt: Yorulmaz ve diğerleri, 2018).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ), Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş, Çiçek-Sağlam ve diğerleri (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçme aracı beşli Likert tipi 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Kurum Yararına Sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. 1-5. maddeler Kabullenici Sessizlik, 6-10. maddeler Savunma Amaçlı Sessizlik, 11-15. maddeler Kurum Yararına Sessizlik boyutunun maddeleridir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, Kabullenici Sessizlik için .89, Savunma Amaçlı Sessizlik için .93 ve Kurum Yararına Sessizlik için .91 olarak hesaplanmıştır (Çiçek-Sağlam ve diğerleri, 2018). Bu araştırma kapsamında Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Kabullenici Sessizlik için .83, Savunma Amaçlı Sessizlik için .89 ve Kurum Yararına Sessizlik için .89 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarının açıklaması kısaca şöyledir (Çiçek Sağlam ve diğerleri, 2018): *Kabullenici Sessizlik*, çalışanın olan biteni kabullendiği için işe yarayabilecek fikirlerini, bilgi ve görüşlerini saklamasıdır. Bu kişiler, mevcut durumu kabullenmiştir ve sesini yükseltmeye, olayların içinde yer almaya veya değişiklik yaratmaya istekli değildir. *Savunma Amaçlı Sessizlik*, çalışanın duyduğu korkudan dolayı fikirlerini kendini koruma amacıyla saklamasıdır. Çalışanın kendini koruma duygusu ortaya çıkacak problemlerden sorumlu tutulacağı endişesine dayanır. Savunma amaçlı sessizlik sergileyen çalışanlar, fikirlerini ve düşüncelerini saklamanın en iyi strateji olacağına ve bunun kendilerini olumsuz sonuçlardan koruyacağına inanırlar. *Örgüt Yararına Sessizlik*; çalışanın, diğer insanların veya kurumun faydalanması amacıyla işe ilişkin fikirlerini, bilgiyi veya düşüncelerini saklamasıdır. Kurum yararına sessizlik kasıtlı bir eylemdir ve fedakârlık veya iş birliği anlayışına dayanır. Savunma amaçlı sessizlikten farklı olarak, bu sessizlik türünde çalışanlar başkaları veya kurum için duydukları kaygıdan dolayı sessiz kalmayı tercih ederler.

1.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde SPSS 22 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılacak fark testlerinin ve dağılımın normallığının belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olması dağılımın normal olduğuna işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2014). Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği açısından, Gücü Kabullenme için çarpıklık katsayısı -.229, basıklık katsayısı -.639; Gücü Araçsal Kullanma için çarpıklık katsayısı .890, basıklık katsayısı .238; Gücü Meşrulaştırma için çarpıklık katsayısı .767, basıklık katsayısı 126; Güce Razi Olma için çarpıklık katsayısı .228, basıklık katsayısı -.237 şeklindedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının tüm değişkenler açısından -1 ile +1 aralığında olması nedeniyle örgütsel güç mesafesi açısından dağılımın normal olduğu kabul edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği açısından, Kabullenici Sessizlik için çarpıklık katsayısı 1.239, basıklık katsayısı 1.356; Savunma Amaçlı Sessizlik için çarpıklık katsayısı 1.392, basıklık katsayısı 1.608; Kurum Yararına Sessizlik için çarpıklık katsayısı -1.866 basıklık katsayısı 2.988 şeklindedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının tüm değişkenler açısından -1 ile +1 aralığında olmaması nedeniyle örgütsel sessizlik açısından dağılımın normal olmadığı kabul edilmiştir.

Araştırmada demografik bilgilerin analizinde yüzde ve frekans değerleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel güç mesafesi algıları ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin çözümlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Dağılımın normal olması nedeniyle, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının cinsiyet ve okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla t-testi; mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Dağılımın normal olmaması nedeniyle, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi; mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı farklılıkların kaynağının belirlenmesinde ise çoklu karşılaştırma (Post hoc) testlerinden Sidak testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin güç mesafesi algılarının örgütsel sessizliklerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

2. BULGULAR

2.1. Güç Mesafesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algı düzeylerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algıları

Boyutlar	\bar{X}	S
Gücü Kabullenme	2.93	.84
Gücü Araçsal Kullanma	2.10	.88
Gücü Meşrulaştırma	1.80	.67
Güce Rız Olma	2.53	.86

Öğretmenler, güç mesafesinin boyutları açısından en çok gücü kabullenme ($\bar{X}=2.93$, $S=.84$) davranışı sergilemektedir. Bu boyutu sırası ile güce rız olma ($\bar{X}=2.53$, $S=.86$), gücü araçsal kullanma ($\bar{X}=2.10$, $S=.88$) ve gücü meşrulaştırma ($\bar{X}=1.80$, $S=.67$) boyutu izlemektedir. Öğretmenlerin gücü kabullenme davranışları orta düzeyde, güce rız olma, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma davranışları ise görece düşük düzeydedir.

Öğretmenlerin güç mesafesi algılarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Gücü Kabullenme	Kadın	196	2.94	.83	223	.854	.394
	Erkek	29	2.80	.92			
Gücü Araçsal Kullanma	Kadın	196	2.08	.86	223	.900	.369
	Erkek	29	2.24	.99			
Gücü Meşrulaştırma	Kadın	196	1.76	.65	223	1.924	.056
	Erkek	29	2.02	.73			
Güce Rız Olma	Kadın	196	2.56	.83	223	1.268	.206
	Erkek	29	2.34	1.02			

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları, gücü kabullenme [$t_{(223)}=.854$; $p>.05$], gücü araçsal kullanma [$t_{(223)}=.900$; $p>.05$], gücü meşrulaştırma [$t_{(223)}=1.924$; $p>.05$] ve güce razı olma [$t_{(223)}=1.268$; $p>.05$] boyutlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Tablo 3'te öğretmenlerin güç mesafesi algılarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3: Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algılarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Gücü Kabullenme	Devlet Okulu	147	2.77	.77	223	3.991	.000
	Özel Okul	78	3.23	.89			
Gücü Araçsal Kullanma	Devlet Okulu	147	2.12	.87	223	.480	.631
	Özel Okul	78	2.06	.91			
Gücü Meşrulaştırma	Devlet Okulu	147	1.82	.75	223	.707	.480
	Özel Okul	78	1.75	.47			
Güce Razı Olma	Devlet Okulu	147	2.55	.86	223	.547	.585
	Özel Okul	78	2.49	.87			

Tablo 3'e göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları, okul türü değişkenine göre, gücü kabullenme [$t_{(223)}=3.991$ $p<.05$] boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Gücü araçsal kullanma [$t_{(223)}=.480$; $p>.05$], gücü meşrulaştırma [$t_{(223)}=.707$; $p>.05$] ve güce razı olma [$t_{(223)}=.547$; $p>.05$] boyutlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Gücü kabullenme boyutunda bulunan anlamlı farklılığa göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin gücü kabullenme ($\bar{X}=3.23$, $S=0.89$) düzeyleri, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin gücü kabullenme ($\bar{X}=2.77$, $S=.77$) düzeylerinden daha yüksektir.

Tablo 4'te öğretmenlerin güç mesafesi algılarının okul türüne göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4: Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

	Boyutlar	n	\bar{X}	S	sd	F	p	Fark
Gücü Kabullenme	5 yıl ve daha az	34	2.94	.87	4-220	1.223	.302	
	6-10 yıl	62	3.12	.87				
	11-15 yıl	58	2.82	.75				
	16-20 yıl	35	2.84	.79				
	21 yıl ve üzeri	36	2.83	.95				
Gücü Araçsal Kullanma	5 yıl ve daha az	34	2.08	.79	4-220	.076	.989	
	6-10 yıl	62	2.15	.92				
	11-15 yıl	58	2.10	.92				
	16-20 yıl	35	2.06	.78				
	21 yıl ve üzeri	36	2.06	.97				
Gücü Meşrulaştırma	5 yıl ve daha az	34	2.02	.61	4-220	3.402	.010	1-3
	6-10 yıl	62	1.77	.62				
	11-15 yıl	58	1.56	.56				
	16-20 yıl	35	1.92	.89				
	21 yıl ve üzeri	36	1.88	.61				
Güce Razı Olma	5 yıl ve daha az	34	2.46	.94	4-220	.302	.876	
	6-10 yıl	62	2.54	.84				
	11-15 yıl	58	2.58	.82				
	16-20 yıl	35	2.42	.94				
	21 yıl ve üzeri	36	2.59	.84				

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları gücü meşrulaştırma [$F_{(4-220)}=3.402$; $p<.05$] boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılaşmaya bakıldığında mesleki kıdemi 5 yıl ve daha az olan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.02$, $S=.61$), mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlardan ($\bar{X}=1.56$, $S=.56$) daha yüksek düzeyde gücü meşru kabul ettikleri görülmektedir.

2.2. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Bulgular

Tablo 5'te öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Boyutlar	\bar{X}	S
Kabullenici Sessizlik	1.75	.82
Savunma Amaçlı Sessizlik	1.71	.87
Kurum Yararına Sessizlik	4.33	1.03

Bulgulara göre, öğretmenlerin kurum yararına sessizliklerinin çok yüksek düzeyde ($\bar{X}=4.33$, $S=1.03$) olduğu görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla kabullenici sessizlik ($\bar{X}=1.75$, $S=.82$) ve savunma amaçlı sessizlik ($\bar{X}=1.71$, $S=.87$) boyutları takip etmektedir. Öğretmenlerin kabullenici ve savunma amaçlı sessizlikleri çok düşük düzeydedir.

Tablo 6'da öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ort. (SO)	U	z	p
Kabullenici Sessizlik	Kadın	196	112.38	2720.50	-	.706
	Erkek	29	117.19		.378	
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kadın	196	114.35	2577.00	-	.402
	Erkek	29	103.86		.837	
Kurum Yararına Sessizlik	Kadın	196	114.32	2583.50	-	.391
	Erkek	29	104.09		.858	

Tablo 6'ya göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri kabullenici sessizlik [U=2720.50; p>.05], savunma amaçlı sessizlik [U=2577.00; p>.05] ve kurum yararına sessizlik [U=2720.50; p>.05] boyutları açısından cinsiyet değişkeni göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Tablo 7'de öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Okul Türü	n	Sıra Ort. (SO)	U	z	p
Kabullenici Sessizlik	Devlet Okulu	147	122.95	4270.00	-	.001
	Özel Okul	78	94.24			
Savunma Amaçlı Sessizlik	Devlet Okulu	147	123.44	4199.00	-	.001
	Özel Okul	78	93.33			
Kurum Yararına Sessizlik	Devlet Okulu	147	97.66	3478.50	-	.000
	Özel Okul	78	141.90			

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre kabullenici sessizlik [U=4270.00; p<.05], savunma amaçlı sessizlik [U=4199.00; p<.05] ve kurum yararına sessizlik [U=3478.50; p<.05] boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Buna göre, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeyleri (SO=122.95) özel okullarda çalışan öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinden (SO=94.24) daha yüksektir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeyleri (SO=123.44) de özel okullarda çalışan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeylerinden (SO=93.33) daha yüksektir. Buna karşın, özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik (SO= 141.90) düzeyleri, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik (SO= 97.66) düzeylerinden daha yüksektir.

Tablo 8'de öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Kıdem	n	Sıra Ort. (SO)	sd	χ^2	p
Kabullenici Sessizlik	5 yıl ve daha az	34	79.10	4	16.461	.002
	6-10 yıl	62	106.03			
	11-15 yıl	58	119.78			
	16-20 yıl	35	123.50			
	21 yıl ve üzeri	36	135.88			
Savunma Amaçlı Sessizlik	5 yıl ve daha az	34	90.31	4	5.490	.241
	6-10 yıl	62	115.26			
	11-15 yıl	58	119.43			
	16-20 yıl	35	113.67			
	21 yıl ve üzeri	36	119.53			
Kurum Yararına Sessizlik	5 yıl ve daha az	34	122.51	4	8.182	.085
	6-10 yıl	62	121.66			
	11-15 yıl	58	115.35			
	16-20 yıl	35	109.26			
	21 yıl ve üzeri	36	88.94			

Tablo 8'e göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri kabullenici sessizlik boyutunda [$\chi^2_{(4)}=16.461$; $p<.05$] farklılaşmakta, savunma amaçlı sessizlik [$\chi^2_{(4)}=5.490$; $p>.05$] ve kurum yararına sessizlik [$\chi^2_{(4)}=8.182$; $p>.05$] boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Kabullenici sessizlik boyutunda anlamlı bulunan farklılık 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler (SO= 79.10) ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler (SO= 135.88) arasındadır. Genel olarak kıdemin artması öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinde artışa neden olmaktadır.

2.3. Güç Mesafesi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 9’da öğretmenlerin güç mesafesi algılarının kabullenici sessizliklerini ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9: Öğretmenlerin Kabullenici Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.222	.218	-	5.596	.000	-	-
Gücü Kabullenme	-.235	.066	-	-	.000	-	-.234
			.241	3.573		.039	
Gücü Araçsal Kullanma	.275	.076	.295	3.605	.000	.344	.236
Gücü Meşrulaştırma	.067	.081	.055	.834	.405	.150	.056
Güce Razi Olma	.207	.073	.217	2.823	.005	.340	.187
	R=.439	R ² = 0.193	F ₍₄₋₂₂₀₎ =13.137, p=.000				

Öğretmenlerin kabullenici sessizlikleri ile güç mesafesi algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Kabullenici sessizlik ile gücü kabullenme arasında ($r = -.039$) negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma arasında ($r = .150$) pozitif ve düşük düzeyde, güce razı olma ($r = .340$) ve gücü araçsal kullanma ($r = .344$) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde kabullenici sessizlik ile gücü kabullenme ($r = -.234$) arasında negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma ($r = .056$), güce razı olma ($r = .187$) ve gücü araçsal kullanma ($r = .236$) ile arasında pozitif ve düşük düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Güç mesafesinin boyutlarının tümü ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($R = .439$, $p < .05$). Güç mesafesinin boyutları, örgütsel sessizliğin toplam varyansının %19.3’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin kabullenici sessizlik üzerindeki göreceli önem sırası gücü araçsal kullanma, gücü kabullenme, güce razı olma ve gücü meşrulaştırma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma ve güce razı olma kabullenici sessizliğin anlamlı yordayıcısıdır. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğe ilişkin regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 1.222 - .235 \text{ Gücü Kabullenme} + .275 \text{ Gücü Araçsal Kullanma} + .067 \text{ Gücü Meşrulaştırma} + .207 \text{ Güce Razi Olma}$$

Tablo 10’da öğretmenlerin güç mesafesi algılarının savunma amaçlı sessizliklerini ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10: Öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	.783	.229	-	3.423	.001	-	-
Gücü Kabullenme	-.121	.069	-.118	1.761	.080	.090	-.118
Gücü Araçsal Kullanma	.328	.080	.331	4.096	.000	.418	.266
Gücü Meşrulaştırma	.036	.084	.028	.425	.671	.167	.029
Güce Razı Olma	.211	.077	.209	2.750	.006	.383	.182
R=.461		R ₂ = 0.212		F(4-220)=14.811, p=.000			

Tablo 10’da öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlikleri ile güç mesafesi algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Savunma amaçlı sessizlik ile gücü kabullenme arasında ($r = .090$) ve gücü meşrulaştırma arasında ($r = .167$) pozitif ve düşük düzeyde, güce razı olma ($r = .383$) ve gücü araçsal kullanma ($r = .418$) ile arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde savunma amaçlı sessizlik ile gücü kabullenme ($r = -.118$) arasında negatif ve düşük düzeyde, gücü araçsal kullanma ($r = .266$), gücü meşrulaştırma ($r = .029$) ve güce razı olma ($r = .182$) ile arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Güç mesafesinin boyutlarının tümü ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($R = .461$, $p < .05$). Güç mesafesinin boyutları, örgütsel sessizliğin toplam varyansının %21.2’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin savunma amaçlı sessizlik üzerindeki görece önem sırası gücü araçsal kullanma, güce razı olma, gücü kabullenme ve gücü meşrulaştırma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde gücü araçsal kullanma ve güce razı olma savunma amaçlı sessizliğin anlamlı yordayıcısıdır. Elde edilen bulgulara göre savunma amaçlı sessizliğe ilişkin regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Savunma Amaçlı Sessizlik} = 0.783 - .121 \text{ Gücü Kabullenme} + .328 \text{ Gücü Araçsal Kullanma} + .036 \text{ Gücü Meşrulaştırma} + .211 \text{ Güce Razı Olma}$$

Tablo 11’de öğretmenlerin güç mesafesi algılarının kurum yararına sessizliklerini ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11: Öğretmenlerin Kurum Yararına Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4.322	.284	-	15.192	.000	-	-
Gücü Kabullenme	.266	.086	.219	3.101	.002	.106	.205
Gücü Araçsal Kullanma	-.239	.099	-	-2.402	.017	-	-.160
			.205			.106	
Gücü Meşrulaştırma	-.438	.105	-	-4.166	.000	-	-.270
			.285			.247	
Güce Razı Olma	.207	.096	.173	2.161	.032	.033	.144
	R=.348	R ² = 0.121	F ₍₄₋₂₂₀₎ =7.557, p=.000				

Tablo 11’de öğretmenlerin kurum yararına sessizlikleri ile güç mesafesi algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Kurum yararına sessizlik ile gücü araçsal kullanma arasında ($r = -.106$) negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma arasında ($r = -.247$) negatif ve orta düzeye yakın düzeyde, güce razı olma ($r = .033$) ve gücü kabullenme ($r = .106$) arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde kurum yararına sessizlik ile gücü araçsal kullanma ($r = -.106$) negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma ($r = -.247$) arasında negatif ve orta düzeye yakın düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Güç mesafesinin boyutları ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($R = .348$, $p < .05$). Güç mesafesinin boyutları, örgütsel sessizliğin toplam varyansının %12.1’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin kabullenici sessizlik üzerindeki görece önem sırası gücü araçsal kullanma, gücü kabullenme, güce razı olma ve gücü meşrulaştırma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, güce razı olma ve gücü meşrulaştırma kabullenici sessizliğin anlamlı yordayıcısıdır. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğe ilişkin regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 4.322 + .266 \text{ Gücü Kabullenme} - .239 \text{ Gücü Araçsal Kullanma} - .438 \text{ Gücü Meşrulaştırma} + .207 \text{ Güce Razı Olma}$$

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi düzeylerine bakıldığında, genel olarak düşük düzeyde gücü kabullenme davranışı sergiledikleri görülmektedir. Boyutlar bazında bakıldığında ise “gücü kabullenme” boyutunda orta derecede, “gücü araçsal kullanma”, “gücü meşrulaştırma” ve “güce razı olma” boyutlarında güç mesafesi algıları düşük düzeyde çıkmıştır. Akyol (2009) da araştırmasında çalışanların yöneticilerle ilgili görüşlerini değerlendirmiş ve orta düzeyde bir güç mesafesi saptanmıştır. Bedük ve Ertürk (2015) ve Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu (2008) ise, yüksek lisans öğrencileri ile yaptıkları araştırmada, iletişim kanallarının açık olduğu durumlarda güç mesafesinin azaldığını belirtmişlerdir. Huang ve diğerleri (2005) 421 kuruluş biriminin verilerini kullanarak dünya çapında yaptıkları araştırmada düşük güç mesafesine sahip ülkelerde katılımcı bir iklimin çalışanları, görüşlerini dile getirmeye teşvik ettiğini gözlemlemişlerdir. Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde ise eğer örgütte çok güçlü bir katılımcı iklim varsa çalışanların görüşlerini söylemeye istekli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin güç mesafesi düzeyleri cinsiyet değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Altay (2004)’ın araştırmasına göre, güç mesafesi ile başarının karşılaştırılmasında da, erkeklik dişilik boyutu ile ilgili fark ortaya çıkmıştır. Altinkurt ve Yılmaz (2012)’ın araştırmasında, katılımcıların okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Deniz (2013)’in araştırmasına göre, öğretmenlerin okulda algıladıkları güç mesafesi, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiş, değerler orta düzeyde bulunmuştur.

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları, okul türü değişkenine göre gücü kabullenme düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre devlet okulunda görev yapan öğretmenler özel okulda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde gücü kabullenme davranışı göstermektedir. Bu durum devlet kurumu olarak okulların daha formel kurumlar olmasıyla ilişkili olabilir. Altinkurt ve Yılmaz’ın (2012) araştırmasına göre ilköğretim okulu öğretmenleri, okul yöneticilerinin, güç kaynaklarını yüksek düzeyde kullandıklarını düşünmektedir. Bu bulguda, formel yapının baskın olması ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin güç mesafesi algılarının mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasında, gücü meşrulaştırma boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Bu farka bakıldığında, 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15. meslek yıllarındaki öğretmenlere göre daha fazla gücü meşrulaştırdıkları gözlenmektedir. Bu durum yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olmayla açıklanabilir. Göreve yeni başlayan öğretmen, öğrencilik yıllarından yeni ayrıldığı için, yönetimi, üniversitedeki hocaları gibi görüyor olabilir. Yöneticilerin imtiyazlı olmasını bu yüzden normal karşılıyor olabilir. Altinkurt ve Yılmaz’ın (2012) araştırmasında ise; kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri tüm boyutlarda farklılaşmaktadır. 11–20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin güç kaynaklarını daha fazla kullandığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Deniz’in (2013) araştırmasına göre, öğretmenlerin okulda algıladıkları güç mesafesi kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına bakıldığında, kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik davranışlarının düşük, kurum yararına sessizlik davranışlarının ise çok yüksek olduğu gözlenmektedir.

Bu durumdan da öğretmenlerin önemli bir kısmının kendini çalıştığı kuruma ait hisseden ve kurumu önemseyen kişiler olduğu sonucu çıkarılabilir. Arlı'nın (2013) okul müdürleri ile yaptığı çalışmada, ilkokul müdürleri okullarda örgütsel sessizliği önleme konusunda müdür ile etkili iletişim, konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma, öğrenilmiş çaresizlik inancını yok edici ortam, müdürün örtülü inancını değiştirmesi, örgütü ve ortamı zenginleştirme gibi konularda görüş belirtmişlerdir. Çakıcı'nın (2008) araştırma sonuçlarına göre üniversite personelinin %70'i sessiz kalmayı tercih ederken, %30'u açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir. Özgan ve Külekçi'nin (2012) araştırmasında, öğretim elemanlarının daha çok ilişkileri korumaya ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı sergiledikleri belirtilmiştir. Çiçek-Sağlam'ın (2016) araştırmasında liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin genel ortalaması birbirlerine yakın ve "orta" düzeyde çıkmıştır. Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç (2013)'in araştırmalarında da çalışanların örgütsel sessizlikleri orta düzeyde çıkmıştır. Tüm bu yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, kurumlarda örgütsel sessizliğin var olduğu ancak çok yüksek düzeyde olmadığı sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarında sessizlik davranışları düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin katılım düzeyleri de düşük bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin endişelerinden dolayı kurumlarındaki bilgiyi paylaşmadıkları en çok katılım gösterdikleri madde olmuştur. Acaray, Gündüz Çekmecelioglu ve Akturan (2015)'in araştırmalarında, çalışanların koruma amaçlı sessizlik tutumları, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumlarından daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların daha çok, görev yaptığı örgüt ve kendi çevresindekilerle ilgili, onlarla ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumlarını gösteren koruma amaçlı sessizlik tutumunda buldukları saptanmıştır. Kutanis ve Çetinel'in (2014) araştırmasında, kadın öğretmenler, kişiler arası ilişkilerin bozulmasından çekindikleri için sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Tayfun ve Çatır'ın (2013) araştırmasında çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı sergiledikleri belirtilmiştir. Dedahanov ve Rhee'nin (2015) 753 çalışanla yaptığı araştırma bulguları denetim otoritesine duyulan güvenin savunma amaçlı sessizlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin kurum yararına sessizlik boyutuna katılım düzeyleri yüksektir. Öğretmenlerin birçoğu kurumu ile ilgili özel bilgileri koruduğunu belirtmiştir. Buna dayanarak öğretmenlerin büyük çoğunluğunun etik ahlak ilkelerine ve çalıştıkları kuruma bağlı olduğu sonucu çıkarılabilir. Tayfun ve Çatır'ın (2013) araştırmasında çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı sergiledikleri belirtilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Durak'ın (2014) araştırmasına göre, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalamasının cinsiyet açısından farklılık göstermediği bulunmuştur. Yüksel (2014) ise, tez çalışmasında, okullarda bayan öğretmenlerin kendilerini korumak adına, çalıştıkları kurumlarda ceza, dışlanma gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaktan korktukları için bay öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin görüşlerin okul türüne göre karşılaştırılmasında anlamlı bir fark vardır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksektir.

Bu durum, devlet okullarındaki yönetim biçiminden kaynaklanıyor olabilir. Bu sessizlik; sert, otoriter, buyurgan yönetimlerden doğuyor olabilir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu durum da kurumun mali işlevi ile açıklanabilir. Özel bir okul hakkında çıkan olumsuz bir bilgi, okulun tüm gidişatını etkiler. Bu sebeple özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna karşın 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksektir. Bu da, kıdemli öğretmenlerin emeklilikleri yaklaşmışken risk almak istemedikleri anlamına gelebilir. 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazladır. Bu durum da genç öğretmenlerin mesleğe atanmış olmanın mutluluğuyla, sistemi ve mesleği pratikte tanıma sürecinde olmalarıyla açıklanabilir. Ayrıca yüksek kıdemli öğretmenlerin tükenmişlik yaşıyor olabileceği de söylenebilir.

Öğretmenlerin kabullenici sessizliklerinin yordanmasında, özellikle güce razı olma ve gücü araçsal kullanma boyutlarında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Buradan, öğretmenlerin, idarenin gücüne razı oldukları için sessiz kaldıkları sonucu çıkarılabilir. Ayrıca yönetimle ters düştüğünde işlerinin aksayacağını ve kendi çıkarlarını düşünen öğretmen de kabullenici sessizlik gösteriyor olabilir. Öğretmenlerin kabullenici sessizliklerinde, gücü meşrulaştırma boyutunda pozitif ve düşük oranda bir ilişki saptanmıştır. Bu veriden, toplumsal yapıdan kaynaklanan itaat ilişkisinin, hala ufak bir kesimde de olsa geçerliliğini sürdürdüğünü söylenebilir. Gücü kabullenme düzeyinde negatif ve düşük seviyede bir ilişki saptanmıştır. Bu da, öğretmenlerin sessizlik davranışında gücü kabullenmedikleri anlamına gelebilir. Kısaca “Ben susuyorum ama, okul müdürü de bir insan, benden ne farkı var ki!” inancının hakim olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizliklerinin yordanmasında, güce razı olma ve gücü araçsal kullanma boyutlarında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu da, öğretmenlerin, kendi çıkarları için ve yönetimle ters düşmemek için sessiz kaldıkları anlamına gelebilir. Gücü kabullenme ve gücü meşrulaştırma boyutlarında düşük ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Buradan da, öğretmenlerin kendilerini veya başkalarını korumak için gücü kabullenip bu gücün normal olduğunu kanıksadıkları çıkarımında bulunulabilir. Işık ve diğerleri (2017) nin araştırmasında yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre de güç mesafesi ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve güç mesafesinin korunma amaçlı sessizliğe neden olduğu tespit edilmiştir. Yalçınsoy’un (2017) araştırmasında da koruma amaçlı sessizlik ortalamasının diğer sessizlik türlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kurum yararına sessizliklerinin yordanmasında ise gücü kabullenme ve güce razı olma boyutlarında pozitif ve düşük bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçtan, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma bağlılıklarından gücü kabullenip güce razı oldukları sonucu çıkarılabilir. Gücü meşrulaştırma boyutunda negatif ortaya yakın seviyede bir ilişki bulunmuştur. Buradan öğretmenlerin, kurum yararına sessiz kalsalar da gücün meşrulaşmasına göz yummadıkları anlamı çıkarılabilir.

Gücü araçsal kullanma boyutunda negatif ve düşük bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle, kurum yararına sessiz kalan öğretmenler, kurumu kendi çıkarlarından daha üstün tuttuğu çıkarımında bulunulabilir. Yalçınsoy'un (2017) araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar kendilerini iş yükü baskısı altında hissetmekte, kurum ve/veya arkadaşlarını korumaya yönelik olarak sessizlik davranışı sergilemektedirler. Sarı-Aytekin ve diğerleri (2017) araştırmalarından elde edilen sonuçlara bakıldığında belirsizlikten kaçınma eğiliminin, güç mesafesi algıları ile karşılaştırıldığında hayli yüksek olduğu gözlenmektedir. Ayrıca sessizlik boyutları içerisinde de en düşük ortalama savunma amaçlı sessizliğe ait iken en yüksek ortalama ise kurum yararına sessizliğe aittir. Toplulukçu bir yapıya sahip olan Türkiye bağlamında böyle bir sonucun oluşmasını şaşırtıcı bulmamaktadır.

Sonuç olarak, araştırma bulgularına göre öğretmenler, güç mesafesinin gücü kabullenme boyutunda orta düzeyde, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma düzeylerinde düşük düzeyde güç mesafesi algılamaktadırlar. Sessizlik konusunda ise öğretmenlerin kurum yararına sessizlikleri oldukça yüksek, kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri ise düşük çıkmaktadır. Bu bulgular oldukça sevindiricidir. Öğretmenlerin güç mesafesi ve sessizlik hususunda ciddi bir sorun yaşamadıkları görülmektedir. Ancak, devlet okullarında özel okullara göre gücü kabullenme boyutunda öğretmen algılarının daha yüksek olması yine kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik davranışının devlet okullarında daha yüksek olması ise devlet okullarında kurumsal kültürde sorun olduğu anlamına gelebilir. Hatta gerek güç mesafesinde gerekse sessizlik davranışlarında 5 yıl ve altı mesleki kıdemi olan öğretmenlerin 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre gücü daha meşrulaştırmaları ve sessizliği kabullenici olmaları da yine kurum kültürünün kısmen de olsa baskılayıcı olduğu anlamına gelebilir. Bu nedenle okul müdürlerine yönelik liderlik, iletişim teknikleri, kurum kültürü gibi konularda belli aralıklarla hizmet içi eğitimler düzenlenerek okullarında daha iyi çalışma ortamları ve düşük güç mesafesinin olduğu bir kurum kültürü yaratmaları sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- ACARAY, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science*, 32(1), 139-157. doi: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2645>
- ACARAY, A. ve Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- AKYOL, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- AKYÜREK, S. (2001). *Türk Silahlı kuvvetlerinde güç mesafesi ve iletişime etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

- ALPARSLAN, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- ALTAY, H. (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 301-321.
- ALTINKURT, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (3), 1833-1852.
- ARLI, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- BAGHERI, G. Zarei, R. ve Aeen, M.N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- BEDÜK, A. ve Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- BEGLEY, T. M. Lee, C., Fang, Y., & Jianfeng, L. G. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8). 692-711.
- BOWEN, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of sliance: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40(6), 1393-1417.
- BRINSFIELD, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors, dissertation*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Ohio State University: Ohio: USA.
- CELEP, C. ve Kaya, A. (2016). İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246.
- COHEN, L., Manion, L., Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education Routledge*, Falmer: London.
- ÇAKICI, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- ÇAKICI, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- ÇİÇEK SAĞLAM, A. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232, doi:10.11114/jets.v4i5.1474
- ÇİÇEK SAĞLAM, A., Yorulmaz, Y. İ., Türkkaş-Anasız, B., Çolak, İ. ve Dumlu, N. N. (2018). Prediction of academic staffs' organizational silence through their power distance perceptions. *Üniversitepark Bülten*, 7(2), 143-166.
- ÇİÇEK SAĞLAM, A. ve Yüksel, A. (2015). The views of managers and teachers working in high schools about organizational silence. *Turkish Studies Academic Journal*. 10 (7), 317-332. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8089>

- DEDAHANOV, A.T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- DENİZ, A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.
- DOUGLAS CREED, W.E. (2003) Voice lessons: Temperes radicalism and the use of voice and silence. The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40(6), 15031536.
- DÖNMEZ, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Denizli.
- DURAK, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(2), 89-108.
- DYNE, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- ERDOĞAN, Y., Yaman, E., Şentürk, Ö. ve Kalyoncu, E. (2008). Web tabanlı eğitimde güç mesafesi: Bilgi Üniversitesi örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(15), 115-137.
- FAPOHUNDA, T.M. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- GHOSH, A. (2011). Power distance in organizational contexts- A review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101.
- GIDDENS, A., Sutton, P.W. (2016). *Sosyoloji*. Kırmızı Yayınları: İstanbul.
- GÜRBÜZ, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/khosbd/issue/19233/204374>
- HUANG, X. Van De Viliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture stimulations of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organizational Rewiev*, 1(3), 459-482.
- IŞIK, M. Yalçınsoy, A. ve Bilen, A. (2017). *Güç Mesafesi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Uluslararası Ekonomi Siyaset ve Yönetim Sempozyumu'nda sunulmuştur, Diyarbakır.
- KEMİKKİRAN, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70 (2), 317 – 344.
- KHATRI, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9.
- KILIÇ, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.

- KIZANLIKLI, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- KUTANİS, R. Ö. ve ÇETİNEL E. (2014). Kadınların sessizliği: Devlet okullarındaki kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- LUNENBURG, F.C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- MILLIKEN, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An axploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40(6), 1453-1476.
- MORRISON, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Rewiew*, 25(4), 706-725.
- ÖZGAN, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkisi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 3(4), 33-49.
- SARI-AYTEKİN, S., Sis-Atanay, E. ve Okan, T. (2017). Örgütsel sessizlik kültürel bir sonuç mudur? *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 316–327.
- TAYFUN, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TERZİ, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 65-76.
- USLU, O. ve Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2). 313-338.
- YALÇINSOY, A. (2017). Örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 71-82.
- YORULMAZ, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 671-686.
- YÜKSEL, A. (2014). *Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uşak.