



ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜNE GÜVEN DÜZEYLERİ VE OKUL MÜDÜRÜ TARAFINDAN SERGİLENEN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

THE EFFECT OF TEACHERS' PRINCIPAL TRUST LEVEL AND ETHICAL
LEADERSHIP DEMONSTRATED BY SCHOOL PRINCIPAL ON ORGANIZATIONAL
SILENCE

Özlem PAŞA¹

Ayşe NEGİŞ IŞIK²

Öz

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın çalışma grubunu Konya ilinde görev yapmakta olan 380 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama araçları olarak; öğretmenlerin örgütsel sessizlik nedenlerini belirlemek amacıyla Çalışan Sessizliği Ölçeği, okul müdürüne güven düzeyini belirlemek amacıyla Çok Amaçlı T Ölçeği, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının belirlenmesi için ise Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürüne güven ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca okul müdürüne güven ve etik liderlik davranışları birlikte örgütsel sessizliğin yaklaşık %24'ünü açıklarken, örgütsel sessizliğin tek anlamlı yordayıcısının etik liderlik davranışları olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, konu ile ilgili yapılacak sonraki çalışmalara ve yönetim uygulamalarına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürüne güven, etik liderlik, örgütsel sessizlik

Abstract

The purpose of the current study was to examine the effect of teachers' principal trust and ethical leadership demonstrated by the school principal on organizational silence. The participants were 380 teachers working in Konya. Data was collected using the Employee Silence Scale to assess teachers' organizational silence level, the Omnibus T Scale to assess teachers' principal trust level, and the Ethical Leadership Scale to measure perceptions of ethical leadership. Results revealed that principal trust and ethical leadership was negatively correlated with organizational silence. Furthermore, principal trust and ethical leadership explained approximately 24% of the variance in organizational silence where the only significant predictor was ethical leadership. In the light of these findings, recommendations were given for further research and administrative applications.

Keywords: Principal trust, ethical leadership, organizational silence

* Bu çalışma ikinci yazın danışmalığında yürütülen aynı isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, ozlem42070@hotmail.com

² Yrd. Doç. Dr., Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, aisik@ciu.edu.tr, aysenegis@gmail.com

1. GİRİŞ

Sessizlik, çoğu kültürde olumlu karşılanırsa da, örgüt içerisinde yaşandığında beraberinde pek çok olumsuzluğu da getirmektedir. Örneğin, bir örgüt içerisinde çalışanların çeşitli sebeplerden fikirlerini paylaşmak istememeleri çalışanların örgütsel bağlılığını ve dolayısıyla iş tatminini düşürürken, kurumsal anlamda yanlış ve fonksiyonel olmayan kararlar verilmesine ve bu yanlış kararların farkında olmadan sürdürülmesine sebep olabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003). Sağlıklı bir geri bildirim sisteminin olmadığı, çalışanların düşüncelerini genellikle kendilerine sakladıkları kurumlarda, yapılan yanlışlıklar kalıcı olarak yerleşir ve gün geçtikçe daha kötü hale gelir (Milliken ve Morrison, 2003). Çünkü çalışanlar sessiz kalmayı sürdürdükçe, problem yaşanan konular fark edilemeyebilir ve fark edilmeyen bu sorunlar için önlem alma ihtiyacı da hissedilmez (Knoll ve van Dick, 2013). Bu durum sadece örgüt içindeki bireyleri değil, örgütün ilişki içerisinde olduğu ya da hizmet verdiği diğer bireyleri de olumsuz etkileyebilir (Gibson ve Singh, 2003; Morrison ve Milliken, 2000).

Perlow ve Williams'a (2003) göre çalışanların, birbirlerine ya da yöneticilerine söylemek isteyip de söylemedikleri konular arttıkça, o anlık sorunlar halının altına süpürülmekte ancak bu paylaşmama ve halı altına süpürme durumu zaman içerisinde kaygı, öfke ve pişmanlık gibi derin duygulara sebep olmaktadır. Bunun sonucu olarak, bireyler kendilerine ve başkalarına hiçbir sorun yokmuş gibi davranmaya çalışsalar da, yaşanan çatışmalar çözülmemekte, çözülmediğinden birikmekte ve diğerleriyle olan iletişimlerde örtülü bir şekilde canlılığını sürdürmektedir. Zamanla bu bastırılmış olumsuz duygular ilişkilerde kopmalar yaşanmasına, aşırı savunucu davranılmasına, bireylerin iletişime girmekten daha çok korkmasına ve içinde bulunulan kurumda güven duygusunun azalmasına sebep olacaktır. Aslında bakıldığında, bu içinden çıkılması zor bir kısır döngü haline gelmektedir. Biz bu olumsuz duyguları yaşadıkça daha az paylaşmaya, biz daha az paylaştıkça bizim etkileşimde bulunduğumuz diğerleri de daha az paylaşmaya devam edecek ve bu davranışlar bir kısır döngü içerisinde birbirini beslemeyi sürdürecektir. Bu kısır döngü sonucunda çalışanların çalıştıkları kurumlarda sessiz kalmaya devam etmeleri, yaşadıkları memnuniyetsizliğin, tatminsizliğin ve iş stresinin artmasına (Beer ve Eisenstat, 2000) ve sonuç olarak da kendilerini daha tükenmiş hissetmelerine (Akın ve Ulusoy, 2016; Aktaş ve Şimşek, 2015; Gül, İnce ve Özcan, 2011; Kahya, 2015) sebep olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen bireysel ve kurumsal anlamda olumsuz sonuçları olan örgütsel sessizliği arttıran olası sebeplerinin incelenmesi birçok araştırmanın konusu olmuştur (Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütsel sessizliğe sebep olan bu değişkenlere bakıldığında, güvenlik duygusu ve örgütsel öz-güven (Liang, Farh ve Farh, 2012), örgüt içinde katı kuralların çokluğu (Bowen ve Blackmon, 2003), yöneticilerin sessizliği ve oluşturdukları iletişim fırsatları (Vakola ve Bouradas, 2005), yöneticinin iletişime açıklığı ve yöneticiye duyulan güven (Premeaux ve Bedeian, 2003), etik ihlaller (Clapham ve Cooper, 2005), kuralların adil işletilmesi (Tangirala ve Ramanujam, 2008) gibi faktörler sıralanmaktadır. Bu faktörler incelendiğinde ise, özellikle yöneticilerin özelliklerine ya da davranışlarına yönelik değişkenlerin önde geldiği görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir etkiye sebep olabileceği düşünülen okul müdürüne güven ve okul müdürünün sergilediği etik liderlik davranışları bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir.

Etik liderlik “bireysel davranışlarda ve kişilerarası ilişkilerde normatif olarak uygun olarak kabul edilen davranışların sergilenmesi ve bu davranışların ikili ilişkilerde ve karar süreçlerinde sürdürülmesidir” (Brown, Treviño ve Harrison, 2005, s.120). Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür (Yılmaz, 2006). Brown ve Treviño'ya

(2006) göre etik liderler, adil ve dengeli kararlar verebilen dürüst, ilgili, prensipli kişiler olarak bilinirler ve kendilerini takip eden kişilerle sıklıkla etik konularla ilgili konuşur, açık etik standartlar belirler ve bunları uygularlar. Ayrıca etik liderler, bireyleri etik değerleri benimsemeleri ve uygulamaları noktasında teşvik ederken kendileri de etik değerlere uygun hareket ederler ve önemsedikleri değerlerle yaptıkları işlerin birbiriyle uyumlu olmasına önem gösterirler (Harvey, 2004). Yapılan araştırmalar, etik liderlik davranışlarının çalışanlarda güven duygusunu arttırması aracılığıyla çalışanların örgütsel ses davranışlarını arttırdığını (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009), çalışanların etik davranışlarını doğrudan ve oluşturulan etik kültür üzerinden dolaylı olarak etkilediğini (Schaubroeck vd., 2012), çalışanların işlerinde ekstra çaba sarf etmeleri ve yöneticilerinden memnuniyet düzeyini arttırdığını (Ofori, 2009), doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların örgütsel ses davranışı üzerinden çalışanların öznel iyi oluş ve iş doyumunu arttırdığını (Avey, Wernsing ve Palanski, 2012) ortaya koymaktadır. Ayrıca, etik liderlerin önemli özelliklerinden biri olan örgütsel adaletin, örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu (Pinder ve Harlos, 2001), örgütsel adalet azaldıkça işten ayrılmaların, işe gelmemenin ve çalışan sessizliğinin geri çekilme davranışları olarak gözlemlendiği (Conlon, Meyer ve Nowakowski, 2005) görülmüştür. Etik liderlerin bahsedilen özellikleri ve etik liderlik davranışları ile ilişkilendirilen örgütsel kavramlar, etik liderlerin liderlik ettikleri kurumlardaki çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşmasında oldukça önemli olabileceği, dolayısıyla da örgütsel sessizlik kavramıyla negatif yönde ilişkisi olması beklenmektedir.

Örgütsel güven, çalışmada örgütsel sessizlikle ilişkili olabileceği düşünülen ikinci kavramdır. Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları itimat, güven ve yönetimin kendilerine vermiş oldukları sözlere karşı inanışlarının miktarıdır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007). Başka bir tanıma göre örgütsel güven, “belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla somutlaştığı bir süreç” (Arslan, 2009, s.274) şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel güven kavramı çoğunlukla meslektaşlara güven, müşterilere güven ve yöneticiye güven boyutlarıyla değerlendirilmektedir (Smith ve Birney, 2005; Hoy, Smith ve Sweetland, 2002; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Tschannen-Moran’a (2003) göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güven duyabilmeleri, müdürün davranışlarındaki tutarlılıkla doğrudan ilişkilidir ve öğretmenler müdürün davranışlarını öngörebildiklerinde müdürlerine daha fazla güven duymaktadırlar. Söylenenlerle davranışlar arasındaki tutarsızlıklar ve müdürün dürüstlüğüne yönelik şüpheler, güven duygusunu zedeleyen en temel faktörlerdir. Yapılan araştırmalar yöneticiye duyulan güvenin, liderlik stili ile çalışanların örgütsel ses davranışı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini (Yuanyi ve Guiyao, 2011), çalışanların ses davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğunu (Ng ve Feldman, 2013), algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizliğe aracılık ettiğini (Chunmei, 2011) ortaya koymaktadır.

Bir örgütün işleyişi, performansı, karar alma süreçleri, çalışanları arasındaki ilişkiler, yönetici-çalışan ilişkileri gibi birçok konuda olumsuz etkileri ortaya konmuş olan örgütsel sessizliğin olası sebeplerinin incelenmesi, örgütsel sessizliğin daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilerek önüne geçilmesinde oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bilgiler temelinde bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla, ilgili literatür ışığında öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olması beklenmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Konya İl merkezinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerden basit rastlantısal örnekleme yoluyla seçilen 380 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubuna dahil olan katılımcılara ilişkin bilgiler ayrıntılı olarak Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	205	54
	Erkek	175	46
Eğitim düzeyi	Ön Lisans	22	5.8
	Lisans	311	81.8
	Yüksek Lisans	46	12.1
	Doktora	1	0.3
Okul türü	Okul Öncesi	12	3.2
	İlkokul	118	31.1
	Ortaokul	192	50.5
Kadro	Lise	58	15.3
	Kadrolu	206	54.2
	Sözleşmeli	140	36.8
Branş	Ücretli	34	8.9
	Sınıf	107	28.2
	Branş	273	71.8
		\bar{x} (Ss)	Ranj
Kıdem		13.63 (9,79)	1-43
Okuldaki görev süresi		4.2 (3.49)	1-20
Müdür ile çalışma süresi		2.01 (1.20)	1-11

2.2. Veri Toplama Araçları

Çok Amaçlı T Ölçeği (ÇATÖ; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Öğretmenlerin okullardaki örgütsel güven düzeyini nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla geliştirilen ÇATÖ, toplam 26 maddeden oluşan 5’li derecelendirmeli ($1=Kesinlikle katılmıyorum$, $5=Tamamıyla katılıyorum$) Likert tipi bir ölçektir. Ölçek (1) meslektaşlara güven, (2) veli, öğrencilere güven ve (3) müdüre güven alt boyutlarından oluşmaktadır. Çalışma kapsamında 8 maddeden oluşan müdüre güven alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı meslektaşlara güven ($\alpha = .93$), veli, öğrencilere güven ($\alpha = .94$), müdüre güven ($\alpha = .98$) ve ölçeğin tamamı için $.96$ olarak bulunmuştur. ÇATÖ’nün Türkçeye uyarlanması Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert (2006) tarafından yapılmış ve benzer üç faktörlü yapı elde edilmiştir. Türkçe formun iç tutarlık katsayıları meslektaşlara güven ($\alpha = .82$), veli, öğrencilere güven ($\alpha = .70$), müdüre güven ($\alpha = .87$) ve ölçeğin tamamı için $.86$ olarak bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında müdüre güven alt ölçeğine ilişkin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı $.93$ ’tür.

Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ; Brown vd., 2005). Yöneticilerin etik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ELÖ, 10 maddeden oluşan 5’li derecelendirmeli ($1=Kesinlikle katılmıyorum$, $5=Tamamıyla katılıyorum$) Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı $.94$ ’tür. ELÖ’nün Türkçe uyarlanması Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından

gerçekleştirilmiş ve benzer tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Türkçe formun iç tutarlık katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır ve bu çalışma kapsamında ELÖ'ye ilişkin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .94'tür.

Çalışan Sessizliği Ölçeği (ÇSÖ; Erenler, 2010). Çalışanların sessizlik düzeyini tespit etmek amacıyla geliştirilen ÇSÖ, 12 maddeden oluşan 5'li derecelendirmeli (*1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum*) Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .93'tür. Ölçeğin geliştirilme sürecinde önce 52 maddeden oluşan madde havuzu uzman görüşü ve sonrasında faktör analizleri ve yapılan güvenilirlik analizleri sonucu 12 madde elde edilmiştir. Bu çalışma kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

2.3. İşlem

Çalışma kapsamında, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Konya İl merkezinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerden basit rastlantısal örnekleme yoluyla seçilen yaklaşık 600 öğretmene ölçekler araştırmacı tarafından dağıtılmış ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan 390 öğretmen ölçeği doldurmuştur. Doldurulan ölçeklerden 10 tanesi, eksik ya da hatalı doldurma sebeplerinden dolayı elenmiş, çalışmanın analizleri kalan 380 öğretmenden elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Çalışmadan elde edilen verilerin analizine başlanmadan önce, veriler kayıp değerler ve çoklu analizlere uygunluk açısından değerlendirilmiş, çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla - .89 ile .86 ve .01 ile .52 arasında bulunmuş, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı gözlenmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkenleri olan okul müdürüne güven ve etik liderlik davranışları ve bağımlı değişkeni olan örgütsel sessizlik puanları arasındaki potansiyel ilişkileri incelemek için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon kat sayıları hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranlarını belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi kullanılmış, göreceli açıklama düzeyleri standardize edilmiş Beta değerleri (β) ile karşılaştırılmıştır.

3. BULGULAR

Okul müdürüne güven, etik liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki korelasyonlar, ortalamalar ve standart sapmalara ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul müdürüne güven, etik liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik arasındaki korelasyonlar, ortalamalar ve standart sapmalar

	\bar{X}	Ss	Ranj	1	2	3
1. Okul Müdürüne Güven	4.02	0.96	1-5	-		
2. Etik Liderlik Davranışları	3.98	0.86	1-5	.82*	-	
3. Örgütsel Sessizlik	1.93	0.73	1-5	-.41*	-.49*	-

* $p < .001$

Tablo 2 incelendiğinde, okul müdürüne güven ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde negatif ($r = -.41$), etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde negatif ($r = -.49$) anlamlı ilişkiler gözlenmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okul müdürüne güvenleri arttıkça ve okul yöneticileri daha etik davranışlar sergiledikçe, okuldaki örgütsel sessizlik düzeyi azalmaktadır. Çalışmanın bağımsız değişkenleri olan okul müdürüne güven ve etik liderlik davranışları arasındaki .82 düzeyindeki korelasyon katsayısı ise, çoklu bağlantı (multi-colinearity) sorununa neden olabileceği düşünüldüğünden (Büyüköztürk, 2011), regresyon analizi öncesi çoklu bağlantının olup olmadığını sınamak için, tolerans, varyans büyütme faktörü (VIF) ve durum indeksi (CI) incelenmiştir. Belirtilen bu değerle

incelendiğinde, her iki bağımsız değişken içinde tolerans değerlerinin .20'den büyük olduğu ($tolerans=.32$), VIF değerinin 10'dan küçük olduğu ($VIF= 3.08$) ve CI değerlerinin 30'dan küçük olduğu ($CI= 1.00- 18,52$) görülmüştür. Elde edilen bu değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığını göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkılarak değişkenlerin çoklu regresyon analizi için uygun olduğu görülmüştür.

Okul müdürüne güven ve etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizliği yordama düzeylerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel sessizliğin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	3.573	.157		22,728	.000*
Okul Müdürüne Güven	-.017	.060	-.022	-.279	.781
Etik Liderlik Davranışları	-.397	.067	-.467	-5.913	.000*

$R = .486$ $R^2 = .236$
 $F_{(2, 377)} = 58.184$ $p = .000^*$

* $p < .001$

Tablo 3 incelendiğinde, yordayıcı değişken olarak belirlenen tüm değişkenlerin birlikte örgütsel sessizliği anlamlı düzeyde yordadığı ($p < .001$) ve örgütsel sessizlikteki varyansın yaklaşık %24'ünü açıkladığı gözlenmektedir. İlgili Beta değerleri incelendiğinde ise, örgütsel sessizliğin tek anlamlı yordayıcısının etik liderlik davranışlarının olduğu ($\beta = -.467$, $p < .001$) görülmektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler ve bu iki kavramın örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürüne güven ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yani, öğretmenlerin okul müdürüne güvenleri arttıkça ve okul yöneticileri daha etik davranışlar sergiledikçe, okuldaki örgütsel sessizlik düzeyi azalmaktadır. Sonuçlar daha özelle incelendiğinde ise, okul müdürüne güven ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışları birlikte örgütsel sessizliğin yaklaşık %24'ünü açıklasa da, örgütsel sessizliğin tek anlamlı yordayıcısı etik liderlik davranışlarıdır.

Okul müdürüne duyulan güven ile örgütsel sessizlik arasındaki negatif ilişki, literatürdeki birçok araştırmayı desteklemektedir. Örneğin, Ng ve Feldman'ın (2013) 10 aylık bir süreçte üç farklı zamanda topladıkları verilerden elde ettikleri boylamsal sonuçlara göre, örgütsel güvenin çalışanların ses davranışları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Yani çalışanlarda güven duygusu arttıkça, kendilerini çalıştıkları kurum içerisinde daha rahat ifade edebilmekte ve sorunlarını daha kolay dile getirilebilmektedirler. Bu bulgulara benzer şekilde, çalışanların kendilerini ifade etmelerini zorlaştıran otoriter liderlik yapılarının hakim olduğu kurumlarda, çalışanlar kendilerini açmamayı tercih etmekte ve bu da beraberinde örgütsel sessizliği getirmektedir (Zhang, Huai ve Xie, 2015). Meslek lisesi öğretmenlerinin algıladıkları güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada (Sağlam, 2016), örgütsel sessizliğin en anlamlı yordayıcılarının sırasıyla iletişim iklimi ve yöneticiye

duyulan güven olduğu bulunmuştur. Tschannen-Moran'ın da (2003) belirttiği gibi, çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, birbirlerine güvenme sürecini kolaylaştırmakta ve oluşan bu güven atmosferinde çalışanlar tehdit algılamadan kendilerini daha kolay ifade edebilmektedirler.

Çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan etik liderlikle örgütsel sessizlik arasında bulunan negatif ilişki, literatürdeki birçok araştırmayla tutarlılık göstermektedir. Walumbwa ve Schaubroeck (2009), yöneticilerin etik davranışları çalışanların kendilerini daha açık bir şekilde ifade edebilmelerine olanak sağlamakta ve çalışanlar iş süreçleriyle ilgili değerlendirmeler yaparken kendilerini sansürleme ihtiyacı hissetmeden görüşlerini belirtebilmelerine yardımcı olmakta, oluşan bu güven ortamı aracılığıyla da çalışanlarda örgütsel ses davranışının arttığını dile getirmişlerdir. Benzer şekilde Avey vd. (2012), etik liderlik davranışlarının çalışanları sorunlarını ve çalıştıkları kurumun gelişimi adına isteklerini dile getirme konusunda teşvik ettiğini, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmeleri sonucu oluşan güven ortamının da çalışanların öznel iyi oluş düzeylerini ve iş tatminlerini arttırdığını bulmuşlardır. Pinder ve Harlos'ın (2001) örgütsel sessizliğin belirlenmesine yönelik önerdikleri modele göre, çalışanlar çalıştıkları kurumda adaletsiz uygulamalarla karşılaştıklarında öncelikli olarak bunu dile getirmeyi deneyebilirler, ancak dile getirdikleri konularla ilgilenilmez, bu konuların çözümü için zaman ayrılmaz ve zaman içerisinde adaletsizlikler sürme eğilimi gösterirse, zamanla bireyler sorunları dile getirmekten vazgeçecek ve kurum gün geçtikçe sessizlik davranışlarını arttıracaktır. Etik liderlerin en önemli özelliklerinden birinin de adalet ve dürüstlük olduğu (Brown ve Treviño, 2006) düşünüldüğünde, etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik davranışları ile negatif ilişkili olması beklendiği bir sonuçtur.

Çalışmada regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde ise, okul müdürüne güven ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı negatif ilişki olsa da, örgütsel sessizliğin tek anlamlı yordayıcısının etik liderlik olması, etik liderlik davranışlarının örgüt kültüründeki ve örgüt ikliminin oluşumundaki öncelikli etkisiyle açıklanabilir. Örneğin, Schaubroeck vd. (2012) farklı yönetim kademelerinde etik liderlik davranışlarının etkisini inceledikleri çalışmalarında, etik liderlik davranışlarının doğrudan yakındaki birimlerde çalışanlar üzerindeki etkisinin yanı sıra, dolaylı olarak tüm hiyerarşik kademelerde kademeli olarak yayıldığını ve örgüt kültürünün oluşumunda oldukça etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, bu sonuçlardan farklı olarak, etik liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik/seslilik arasındaki ilişkide örgütsel güveninin aracılık ettiğine ilişkin de araştırma sonuçları bulunmaktadır (Qi ve Ming-Xia, 2014; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Yani, etik liderlik davranışları örgütsel güveni arttırmakta, örgütsel sessizliğin azalmasına da oluşan bu güven ortamı yardımcı olmaktadır. Bu bulgulara göre, bu çalışma sonucunda okul müdürüne güven de, anlamlı bir yordayıcı olması beklenebilirdi. Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda ilgili aracılık/düzenleyicilik rolleri test edilebilir. Ayrıca, bundan sonraki çalışmalarda, okul müdürünün etik liderlik davranışları, okul müdürüne güven ve örgütsel sessizlik arasındaki boylamsal ilişkiler de incelenebilir. Bu sayede, kavramlar arasında zaman içerisindeki değişimlere yönelik değerlendirmeler yapmak da kolaylaşacaktır. Çalışmanın sonuçları, etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Yönetim alanındaki örgütsel sessizliğin azaltılarak örgütsel ses davranışının artırılmasını hedefleyen uygulamalarda, etik liderlik davranışlarının önemi de dikkate alınarak uygulamalarda etik liderlik davranışlarını geliştirebilecek etkinlik ve eğitimlere öncelik verilebilir.

KAYNAKÇA

- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274-288.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29-41.
- Bowen, F., & Blackmon K. (2003). Spirals of Silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (11. Basım). Ankara: Pegem
- Chunmei, L. C. B. (2011). The mediating effect of trust: The formatting mechanism of organizational silence from a social exchange perspective. *Chinese Journal of Management*, 5, 0-9.
- Clapham, S., & Cooper, R. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9, 287-313.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In Greenberg J, Colquitt J (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 301–327). Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum.
- Gibson, R., & Singh, J. (2003). *Wall of silence: The untold stories of the medical mistakes that kill and injure millions of Americans*. Washington: Lifeline Press.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül, H., İnce, M., & Özcan, N. (2011). The relationship between workplace mobbing and burnout among academics at a Turkish university. *Research Journal of International Studies*, 18(1), 118-134.
- Halis, M., Gökgöz, G.S. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205
- Harvey, E. (2004). Leadership and ethics. *Executive Excellence*, 8(87), 13-25

- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership, 9*, 184-208.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus t-scale. In W. K. Hoy & C. Miskel (Eds.), *Theory and research in educational administration* (pp. 181-208). Greenwich, CT: Information Age.
- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal, 86*(2), 38-49.
- Kahya, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10*, 523-546.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology, 8*(4), 346-360.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71-92.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory 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 Review, 25*, 706-725.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Changes in perceived supervisor embeddedness: Effects on employees' embeddedness, organizational trust, and voice behavior. *Personnel Psychology, 66*(3), 645-685.
- Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics, 90*(4), 533-547.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review, 81*, 52-58.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 331-370.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1537-1562.
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review, 20*(2), 231-248.

- Özer, N., Demirtaş, H.; Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124
- Sağlam, A. Ç. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N., & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Smith, P. A., & Birney, L. L. (2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. *International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust. In W. K. Hoy & C. G. Miskel (Eds.), *Studies in leading and organizing schools* (pp. 157-179). Greenwich, CT: Information Age.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-156.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yuanyi, W. L. C. K. C., & Guiyao, T. A. N. G. (2011). Transformational leadership and employee voice behavior: An examination of the mediating mechanisms. *Chinese Journal of Management*, 1, 0-11.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.