

 <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1841>

Citation: Deviren, İ. & Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932.

Yük. Lisans Öğr. İslam DEVİREN

Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt / TÜRKİYE,  0000-0003-2515-3807

Doç. Dr. Veyssel OKÇU

Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Siirt / TÜRKİYE,  0000-0003-3807-506X

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ¹

ÖZET

Bu araştırmada ilkökullerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında Diyarbakır ili Kayapınar ilçesindeki 44 ilkökulda görev yapan 1018 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, basit seçkisizrandom (rastgele) yöntemiyle seçilen 29 ilkökulda görev yapmakta olan 500 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada "Güç Tipi Ölçeği", "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "İş Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik teknikleri, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearsonkorelasyon analiz tekniği ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek için de regresyon analizi kullanılmıştır. Genel olarak ilkökullerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödül ve kişilik gücü ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı ve yasal güç ile öğretmen motivasyonu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon (iç ve dış motivasyon) düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucunda, ilkökullerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Ayrıca ilkökullerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarını anlamlı fakat düşük düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Yöneticisi, Örgütsel Güç Kaynakları, Örgütsel Sessizlik, Motivasyon.

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL POWER RESOURCES THE PRIMARY SCHOOL MANAGERS USE AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL SILENCE AND MOTIVATION LEVELS

ABSTRACT

In this research, it is aimed to investigate the relationship between organizational power resources used by primary school administrators and organizational silence and motivation levels of teachers. The population of the research consists of 1018 teachers working in 44 primary schools in Kayapınar district of Diyarbakır province in the 2017-2018 academic year. The subjects of the study consisted of 500 teachers who were working in 29 primary schools selected by simple random method. In the study, "Power Type Scale", "Organizational Silence Scale" and "Work Motivation Scale" were used. First, descriptive statistical techniques were used in the analysis of the data, second, to determine the relationships between variables, Pearson correlation analysis technique was used and finally, regression analysis was used to determine the predictive variables of independent variables. In general, it was determined that the organizational power sources used by the primary school managers have a positive and intermediate level between the reward and personality power and teacher motivation, and a negative and low-level relationship between the organizational silence levels of the teachers. It was determined that the organizational power sources used by the primary school managers had a negative and low relationship between the compelling and legal power and teacher motivation and a positive and low relationship between the organizational silence levels of the teachers. It was revealed that there was a negative and low-level relationship between motivation (internal and external motivation) levels and

¹Bu çalışma Doç. Dr. Veyssel OKÇU'nun Tez Danışmanlığında hazırlanan İslam DEVİREN'in yüksek lisans tezinin verilerine dayalı olarak hazırlanmıştır.

organizational silence perception of teachers. As a result of the regression analysis, the organizational power sources used by the primary school managers explain the teachers' internal and external motivation in a meaningful way. In addition, the organizational power sources used by the primary school managers were found to predict all sub-categories of organizational silence at a meaningful but low level.

Keywords: Teacher, School Manager, Organizational Power Resources, Organizational Silence, Motivation

1. GİRİŞ

Bir ülkenin veya toplumun gelişmişlik düzeyi, onun eğitim seviyesi ile yakından ilişkilidir. Yani en önemli zenginliği ne yer altı ne de yer üstü kaynaklarıdır. En etkili ve en önemli zenginlik kaynağı, her yönüyle iyi yetişmiş insan gücüdür. Bu yetiştirme işlevini yerine getirecek olanda birer eğitim kurumu olan okullardır. Okullar; bireyin gelişmesinde, kültürel değerlerin kazandırılmasında, toplumun ilerlemesinde ve gelişmesinde birçok önemli işleve sahiptir. Okulların işlevlerini yerine getirirken okul müdürleri ve öğretmenlerin katkısı yadsınmaz. Okul müdürleri, kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını yerinde ve zamanında doğru bir biçimde kullanarak bu işlevleri daha etkili bir şekilde yerine getirebilirler. Güç, dünyada yaşanan her çeşit etkileşim ve ilişkinin ayrılmaz bir parçasıdır. Dolayısıyla güç konusunun geçmişten günümüze kadar çeşitli araştırma ve tartışmaların temel konusunu oluşturduğu görülmektedir (Hunt, 1994, akt: Bayrak, 2000:22). Örgütsel güç kaynakları ilk kez Raven ve French (1959) tarafından uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve yasal güç olarak beş alt boyutta incelenmiştir. Her bir örgütsel güç kaynaklarının uygulamasının çalışanların tutum ve davranışlarında farklı yansımaları söz konusu olmaktadır. Örneğin; yönetsel güç tercihleri yöneticiye duyulan güveni oluşturan en kritik unsurlardan birisi olarak ele alınmaktadır (Büte, 2011:176; Tüzün, 2007:108). Çalışanların kurumlarına ve yöneticilerine olan güven duygularının geliştirilebildiği ölçüde; iş performanslarının yükselmesi, daha kaliteli hizmet üretebilmeleri ve verimliliklerinin devamlılığının sağlanabilmesi mümkün olmaktadır (Asunakutlu, 2002:11; Fukuyama, 2000:351).

Motivasyon, örgütsel amaçlara yönelik işgörenlerin gayret ve çabalarını yoğunlaştırmak için önemli bir araçtır. Bu anlamda yöneticilerin davranışları da, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (hedef, gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2003:494). Motivasyon kavramının temelinde güdü yer almaktadır. İnsanların hayatına yön vererek onlara farklı bir değer katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar insan üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerin meydana getirdiği uyarılma sonucu oluşur ve iç itilme veya dürtü olarak ortaya çıkar. İnsanlar, kendi yaşamlarını daha anlamlı kılmak ve değer katmak için özgün gereksinimler ortaya koyar. İlginç yönü bu gereksinimlerin kişilere göre değişken oluşudur (Sabuncuoğlu, 1982:86). Dolayısıyla motivasyon, objektif bir durum olmayan, bireyin davranışlarının gözlenerek anlaşılabilen kişisel bir meseledir. Motivasyon bireyi istekli bir şekilde çalışmaya ve başarmaya teşvik eden bir güçtür (Bayraktar, 2015). Motive olmuş bireylerin hedefler doğrultusunda hareket etmeleri ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir (Jonett, 2009). Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütlerin hedeflerine daha kolay bir şekilde ulaşmalarını sağlayabilir. Toplumda çok önemli bir yere sahip olan eğitim kurumlarında öğretmenlerin motivasyonu çok önem arz etmektedir. Öğretmenlerin kurumun hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri için öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması gerekmektedir. Çünkü motive edilen öğretmen işini severek yaparken; öğretmen olarak hem kendisinin ve kurumun bir üyesi olarak hem de kurumun verimliliğini pozitif anlamda etkilemektedir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin, öğretmenlerinin motivasyon düzeylerine önem vermesi ve bu doğrultuda güç kaynaklarını etkili kullanması gerekmektedir. Aksi durumda öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına duyarsız kalan ve cevap veremeyen müdürlerin örgütte motivasyonu arttırabilmesi söz konusu olamaz. Öğretmenlerin çeşitli nedenlerle motivasyonlarının düşmesi öğrencilerin başarısını doğrudan etkilemektedir (Güney, 2000:16). Aynı zamanda öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada ve okulda sağlıklı bir iletişim ortamını da olumsuz etkilemektedir.

Okulda görev yapan çalışanların üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olan örgütsel davranışlardan biri de örgütsel sessizliktir. Sessizlik kavramı literatürdeki anlamıyla "sessiz olma durumu" olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik ise "bireyin düşüncelerini bilinçli bir şekilde anlatmaması" durumu olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik, örgütsel performansı (motivasyon) arttırabilen veya azaltabilen bir davranış biçimidir. Duyusal olarak zor bir anlatım tarzı olmasına rağmen, örgütte memnun olunan durumları veya hoşnut olunmayan durumları anlatmada etkili bir yöntem olarak açıklanmıştır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012:276). Örgütlerdeki sessizlik terimi, başlangıçta bir bağlılık

gibi görünse de esas olarak "çalışan kişilerin örgütsel sorun ve konularla ilgili bilgi ve görüş sahibi olmasıyla beraber bu bilgileri bilinçli olarak saklaması" (Çakıcı, 2010:9), "iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinden bilinçli olarak kaçınma" (Tayfun ve Çatır, 2013:115; Van Dyne vd., 2003:1361) şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütte yapılan etkinliklere herhangi bir katkı sunmayı, bilinçli bir şekilde topluca susmayı tercih etme durumudur. Kısacası örgütün gelişimi ve değişimi için olumsuz bir durumdur. Bilgi ve beceriler bağlamında örgütü ileriye taşıması mümkün olan fikirlerin yönetici ile paylaşılması ve özgün düşüncelerin bilinçli bir şekilde anlatılmaması veya sessiz kalınması durumlarında örgütsel sessizlikten bahsedilebilir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre, örgütsel konular hakkında bir örgütün üyelerinin çoğunluğu sessiz kalmayı seçmiş ise, ortak bir davranış olan bu sessizlik türü örgütsel sessizlik olarak adlandırılmıştır.

Okul yöneticileri tüm çalışanlarını, okulun etkililiği ve verimliliği adına değerli görmeli, her anlamda onlara olumlu bir çalışma atmosferi hazırlamalıdır. Okul ortamında kendisini güvende ve rahat hissedebilen bir öğretmen işine daha hâkim olacağı, bu da beraberinde öğrenci başarısını arttırabilecektir. Buna ilaveten, ilkökul müdürlerinin elindeki güç kaynaklarını yerinde ve doğru bir şekilde kullanmaları durumunda öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyebileceği ve örgütsel sessizlik düzeylerini azaltabileceği söylenebilir. Bu durum hem eğitim ve öğretimin kalitesine hem de öğrencilerin başarısına olumlu yönde yansıtılabilecektir. Okul yöneticileri; öğretmenlerin motivasyonlarını yakından izlemeleri, hem kurumsal hem de bireysel performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Türkiye'de yapılan literatür taramasında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile ilgili (Aslanargun, 2009; Aydın, 2014; Aydın, 2016; Cömert, 2014; Dayanan Uğur, 2018; Demir, 2017; Diş, 2015; Gültürk, 2012; Kahraman, 2015; Kayalı, 2011; Koşar, 2008; Koşar ve Çalık, 2011; Şener Pars, 2017; Yorulmaz, 2014; Zafer, 2008) birçok araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Ancak okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile örgütsel sessizlik (Aydın, 2016; Apak, 2016; Güven, Kulbak ve Burunsuzoğlu, 2018), örgütsel güç kaynakları ile öğretmen motivasyonu (Polat, 2010) arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile ilgili çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu durum, araştırmanın literatüre katkı sağlayıcı nitelikte olması bakımından önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışmada, okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile örgütsel sessizlik ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az olması dikkat çekmektedir. Bu nedenle yapılan bu araştırma ile literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Güç Kaynakları ile Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Arasındaki İlişki

Yurt içinde ve yurt dışında örgütsel güç konusunda yapılan araştırmalar incelediğinde (Çavuş ve Harbaloğlu, 2016; Demir, 2017; Demirel, 2012; Yılmaz ve Altinkurt, 2012), gücün ne olduğu, gücü etkileyen etmenlerin neler olduğu, gücün kaynakları, güç mesafesi ve gücün ehemmiyet gibi konulara değinilmiştir. Muhakkak ki örgütleri olumlu veya olumsuz tesir eden önemli etmenlerin başında güç kullanımı gelmektedir. Güç kullanımı konusunda fikir sahibi olmak hem gücü kullanan açısından hem de güce maruz kalan açısından önem arz etmektedir. Örgütsel sessizlik örgütü bütünüyle etkilediğinden sebeplerinin, boyutlarının idrak edilmesi ve örgüt hedefleri doğrultusunda gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu durumda özellikle gücü elinde bulunduran yöneticilerin, iletişimi doğru ve sağlıklı bir şekilde sağlaması için örgütsel sessizlik hakkında fikir sahibi olması önemlidir. Çalışanların bazen konuşmayı bazen de sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Sessizleşmelerinin nedeni, nasıl sessiz kaldıkları ve seslerini çıkarma konusunda en çok isteksiz olma konuları, örgüt ile ilgili konular veya sorunları kiminle paylaştıkları, kimlerle konuşarak kime/kimlere karşı sessiz kalacaklarına ne şekilde karar verdikleri, sessiz kalmalarının nasıl anlaşıldığı gibi konuların aydınlığa çıkarılması gerekli ve anlamlıdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:89). Bunun yanında güç olgusunun, sosyal ilişkiler içinde karşılıklı şekilde etkileşiminin olduğu her yerde ve her zaman kendini gösterdiğini belirtmek gerekir. Gücün, birinin diğerini istediği şekilde etkileyebilme ve o kimseler üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesiyle ilgili bir durum olması kısaca kişilerin yapmak istediklerini başkalarına yaptırabilme yeteneğini ifade etmesi örgüt içindeki her durumu yakından ilgilendirmesi anlamına gelmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977, akt: Aydın, 2016: 46). Bu açıdan bakıldığında, güç kullanımının örgütün sessizlik düzeyi ile yakın bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Çünkü gücün kullanımıyla etkilenen bireyler bazen kendini rahat ifade edebilirken bazen de bilinçli bir şekilde sessizlik davranışını sergileyebilmektedir.

Çalışanların zaman içinde iletişim kurma konusunda yaşadıkları, zorlandıkları, çekindikleri ve başka sebeplerden ötürü diğer çalışan kişilere karşı mesafeli olarak yaklaştıkları, bazı hususlarda konuşmak istemedikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri de söz konusu olabilmekte ve bu durum da çalışanların davranışsal bir seçimi olmaktadır (Tikici, vd., 2011: 254). Toplumunu ilgilendiren hususlardaki duyarlılık seviyesi yüksek olan veya farklı bakış açısının olduğu insanlar, seslerini çıkarıp bir sonuç alamadıkları zaman da giderek sessizleştikleri görülmektedir (Çakıcı, 2010: 35). Bunun yanında, çalışanların patronları ile tartışmalarını risk ve beyhude bir çaba şeklinde algılamaları ve konuşmanın örgüt tarafınca hoş görülme şeklinde algıladığı görülmektedir (Durak, 2018: 60). Bu durumda işverenlerin çalışanlara karşı kullandıkları güç türleri çalışanların algısına göre değişerek tepkileri sessiz kalma ya da karşılık verme şeklinde açığa çıkabilmektedir.

Örgütsel yapı içerisinde güç, kişilerin çeşitli yol ve metotlar ile birbirlerini etkileme ve belli yönlerde davranışa sevk etme çabasına girmelerini göstermektedir. Örgüt üyelerinin, gücü kazanmak ve gücü kullanmaları yönünde gösterdikleri bu çabalar örgüt içindeki politikayı oluşturmaktadır. Örgütlerde çalışanların hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına iletişim ve ilişkilerin rolü yadsınmaz. Çalışanların iş arkadaşları ile olduğu kadar yönetim ile de belli kurallar kapsamında etkili bir iletişime sahip olması gerekmektedir (Tikici vd., 2011:254). İşgörenlerin dışlanma, ayrımcılık ve eşitsizliğe maruz kalmaları gibi bazı konularda sessiz kalmayıp seslerini duyurması, örgüt içerisinde politik eşitliği sağlar (Moşa, 2011: 34).

Örgütsel sessizliği her zaman olumsuz bir durum gibi algılamının yanlış olduğunu da belirtmek gerekir. Örgütsel sessizliğin yararlı olabileceği bazı durumlar söz konusudur. Yönetmelik bombardımanının azaltılması, bireyler arasındaki çatışmaların azaltılması ve örtülü bilgilerin muhafaza edilmesi gibi faydalarını sıralamak mümkündür. Bütün bunlara karşın örgütsel sessizliği örgüt için zararlı bir olgu şeklinde değerlendirilmesi de mümkündür (Tikici vd., 2011: 255). Çalışanların iş ortamında konuştukları zaman sessizliği negatif bir şekilde algılamalarının çeşitli neticeleri vardır. Bu neticeleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Durak, 2018: 79): (1) İtibar, güven ve inanılabilirlik kaybı, (2) Sosyal ilişkilerin zayıflaması, (3) İşbirliğinden yoksun olmak, (4) Başka kişilerle iş yapmakta zorlanmak ve (5) Terfi etme fırsatının azalma olasılığı. Yöneticilerin kullandığı sosyal güç kaynaklarının astları tarafından direnmek, itaat etmek veya örgüte bağlılık gibi üç farklı şekilde karşılığı bulunmaktadır (Daft, 1993:479). Yöneticilerin bazı kaynaklardan kazandıkları güçle örgütteki personelin -astları, meslektaşları ve üstleri- davranışlarını etkilemeye çalıştıkları görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel güç kullanan yöneticinin astlarının sessizlik gösterme davranışı arasında ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır ki bu ilişkinin çift yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Güç kullanan yönetici, astların sessiz kalmasının nedeni olabildiği gibi, sessiz kaldığı için yönetici tarafından güç kullanımına maruz kalan astlar da olabilmektedir (Aydın, 2016:48). Yani yönetici güç kullanması dahi bulunduğu konumdan dolayı astların duygu ve düşüncelerini tam olarak yöneticiye anlatamamaktadır. Bu durumda yönetici konumundaki kişiler bu ortamın oluşmaması için önlem alması gerekmektedir. Örgütsel sessizlik aslında bilinen sessiz kalma durumu değil, aksine faal, bilinçli ve kasıtlı olarak tepkisiz kalma durumudur. Okul yöneticileri kullandıkları örgütsel güç kaynakları neticesinde öğretmenler sessiz kalma davranışını sergileyebilmektedirler. Öğretmenlerin gösterdiği sessizliğin hem nedeni hem de neticesi olabilen örgütsel güç kaynaklarıyla olan ilişkinin incelenmesi okul yöneticilerine yol haritası olabilecektir.

Örgütlerde insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisi de işgörenlerin motivasyonudur. Arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaç, dürtü vb. kavramları içeren ifadeler ile anlatılmaya çalışılan motivasyon; fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan ve amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren bir süreçtir (Ülker, 2001: 6). Motivasyon içsel ve dışsal olarak iki boyutta incelenmektedir. İçsel motivasyon bireyin bir göreve ya da yapacağı işe karşı kendi ilgisi, merakı ya da elde etmek isteği doyum doğrultusunda şekillenen bir güdüdür (Joo ve Lim, 2009). Dışsal motivasyonu ise çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu, ücret eşitliği, ikramiyeler, ödüller, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörleri kapsar (Mottaz, 1985; Solmuş, 2004: 152). Motivasyonun iki önemli özelliği vardır: Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Birini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi, motivasyon ancak insan davranışlarında gözlemlenebilir. Kişinin davranış şekli, motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla, yöneticilerin işgörenlerin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi büyük önem arz etmektedir (Koçel, 2013: 620).

Okulda yönetici ve öğretmenler, eğitimin kalitesinin esas belirleyici faktörleridir (Hallinger and Heck, 1996). Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenlerin motivasyonlarının, yeteneklerinin ve çalışma ortamlarının özellikle sınıf uygulamaları üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu ve okul yöneticileri ise öğretmenlerin motivasyonu aracılığıyla bu etkiyi gerçekleştirdikleri belirtilmektedir (Leithwood ve Jantzi, 2006). Bu bağlamda okul yöneticileri; çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda hareket ederek ve sahip oldukları örgütsel güç kaynaklarını doğru kullanarak hareket etmelidir. Bu anlamda öğretmenlerin düşüncelerini önemseyen ve katılımcı karar alma süreçlerini benimseyen bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Aksi takdirde, örgütsel güç kaynaklarını kullanan yöneticilerin kişilik özellikleri, davranışı ve iletişim becerisindeki eksiklikleri öğretmenlerin güdülenmelerini olumsuz yönde etkileyerek, öğretmenlerin hem pasif hem de verimsiz bir duruma gelmesine sebep olabilir. Okul yöneticileri, demokratik davranışlarıyla öğretmenleri motive edebildikleri takdirde en olumsuz durumu bile en yüksek başarıya ve verimli bir yapıya dönüştürebilirler (Gündüz, 2009:131). Böylelikle, okuldaki öğretmenlerin motivasyonunun yüksek olması sonucunda da hem öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada hem de daha sağlıklı bir iletişim ortamının oluşmasına katkıda bulunabilir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, ilkökullerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

1. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre;

a)Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları nelerdir?

b)Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ve motivasyonlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?

2. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre "okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları" ile öğretmenlerin "örgütsel sessizlik" ve "motivasyon" düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, ilkökullerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlandığından, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında değişim varlığını ve derecesini belirlemek, neden ve sonuç ile ilgili ipuçlarını elde etmek amacıyla yapılır (Karasar, 2008: 81). Araştırmada örgütsel güç kaynakları bağımsız, örgütsel sessizlik ve öğretmen motivasyonu ise bağımlı olmak üzere toplam üç değişken bulunmaktadır.

4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2017-2018 eğitim ve öğretim yılında Diyarbakır ili Kayapınar ilçesinde bulunan toplam 44 ilkökulda görev yapan toplam 1018 öğretmenden oluşmaktadır. Evrendeki öğretmen sayılarına ilişkin veriler Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Hizmetleri Bürosu'nun (2018) verilerinden alınmıştır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisizrandom yöntemi kullanılarak seçilen 29 ilkökulda görev yapan toplam 500 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde 500 kişiden 260'ının (%52.0) erkek, 240'ının (%48.0) kadın olduğu görülmektedir. Yaşa göre dağılımları incelendiğinde 31-40 yaş arasında öğretmenlerin sayısının 222 (%44.4), 41-50 yaş arasında bulunanların 187 (%37.4), 20-30 yaş arasında bulunanların 60 (%12.0), 51 ve üzeri yaşta bulunanların 31 (%6.2) olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyine göre dağılımları incelendiğinde lisans düzeyinde öğretmenlerin sayısının 436 (%87.2), lisans üstü düzeyinde ise 64 (%12.8) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki deneyime göre dağılımları incelendiğinde 1-5 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan öğretmenlerin sayısının 47 (%9.4), 6-10 yıl arası mesleki deneyimi bulunanların 71 (%14.2), 11-15 yıl

arası mesleki deneyimi bulunanların 116 (%23.2), 16 yıl ve üzeri mesleki deneyimi bulunanların sayısının 266 (%53.2) olduğu görülmektedir. Buldukları okuldaki görev süreleri incelendiğinde; öğretmenlerin 176'sının 1-2 yıl arası (%35.2), 130'unun 3-4 yıl arası (%26.0), 194'ünün (% 38.8) 5 yıl ve üzeri süredir buldukları okulda görev yaptıkları tespit edilmiştir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçları formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örnekleme katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik ifadeler, ikinci bölümde örgütsel güç kaynaklarının ifadeler, üçüncü bölümde örgütsel sessizlik ifadelerinin olduğu, son bölümde ise iş motivasyonunu ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Ölçme aracının ikinci bölümünde ilkokullardaki okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla Koşar'ın (2008) geliştirdiği "Güç Tipi Ölçeği" (GTÖ) kullanılmıştır. Güç Tipi Ölçeği'nde toplam 33 madde bulunmaktadır. Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri; "(1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık Sık ve (5) Her Zaman" şeklinde belirlenmiştir. Dört boyuttan oluşan ölçek; "Ödül gücü" boyutunda 7 (Madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) "Zorlayıcı güç" boyutunda 4 (15, 16, 17, 18), "Kişilik gücü" boyutunda 15 (19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33) ve "Yasal güç" boyutunda 7 (8, 9, 10, 11, 12, 13,14) madde olmak üzere toplam 33 maddeden meydana gelmektedir. Örgütsel Sessizlik ilgili olarak Van Dyne, Botero ve Ang'ın (2003) geliştirdiği ve Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek maddelerine verilecek cevaplar beşli likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Ölçek, kabullenici (1, 2, 3, 4, 5), korunmacı (6, 7, 8, 9, 10) ve korumacı (11, 12, 13, 14, 15) sessizlik olmak üzere üç alt boyut olarak belirlenmiştir. İş Motivasyonu Ölçeği ise, Mottaz'ın (1985) geliştirdiği, Ertan'ın (2008) Türkçeye uyarladığı "içsel ve dışsal motivasyon" boyutlarından meydana gelen ve 24 maddeli 5'li likert tipinde hazırlanan bir ölçektir. İş Motivasyonu Ölçeği'nin değerlendirilmesi 1,00-1,80 "Çok Düşük"; 1,81-2,60 "Düşük"; 2,61-3,40 "Orta"; 3,41-4,20 "Yüksek"; 4,21-5,00 "Çok Yüksek", şeklindedir. Aşağıdaki Tablo 1.'de örgütsel güç kaynakları, örgütsel sessizlik, öğretmen motivasyonu ölçeklerine ilişkin hesaplanan Croanbachalpha katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Güç Kaynakları, Örgütsel Sessizlik ve Öğretmen Motivasyonuna İlişkin Hesaplanan CroanbachAlpha Katsayıları

Ölçekler	Croanbach Alpha Katsayıları
Ödül Güç	.92
Yasal Güç	.77
Zorlayıcı Güç	.75
Kişilik Güç	.96
Örgütsel Güç Kaynakları (Toplam)	.91
Kabullenici Sessizlik	.76
Korunmacı Sessizlik	.91
Korunmacı Sessizlik	.79
Örgütsel Sessizlik(Toplam)	.79
İçsel Motivasyon	.83
Dışsal Motivasyon	.77
Öğretmen Motivasyonu (Toplam)	.84

Yukarıdaki Tablo 1'de görüldüğü gibi, örgütsel güç kaynakları ve alt boyutlarının güvenilirliğine dair hesaplanan Cronbachalpha iç tutarlık katsayılarının 0.75-0.96 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre her üç ölçekte güvenilir olduğu söylenebilir.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın örneklemeden toplanan 507 veri toplama aracının 7'si eksik ve hatalı değerlendirilerek geriye kalan 500 veri değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmaya katılım, gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma), değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki yordayıcılığı belirlemek amacıyla da çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyleri için $p \leq .05$ ve $p \leq .01$ olarak belirlenmiştir.

5. BULGULAR

5.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandığı Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeyleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	Algı Düzeyi
Ödül Gücü	500	3.62	.96	İyi
Yasal Güç	500	2.71	.75	Orta
Zorlayıcı Güç	500	1.81	.83	Düşük
Kişilik Gücü	500	3.50	1.02	İyi
Kabullenici Sessizlik	500	2.10	.76	Orta
Korunmacı Sessizlik	500	1.76	.77	Çok Düşük
Korunmacı Sessizlik	500	3.43	.89	Yüksek
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	500	2.43	.53	Düşük
İçsel Motivasyon	500	4.23	.56	Çok iyi
Dışsal Motivasyon	500	3.46	.68	İyi
Öğretmen Motivasyonu (Toplam)	500	3.81	.54	İyi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, ilkökul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde sırasıyla; okul müdürleri en fazla ödül gücünü ($\bar{X}=3.61$) “iyi düzeyde”, sonra kişilik gücünü ($\bar{X}=3.50$) “iyi düzeyde”, yasal gücü ($\bar{X}=2.71$) “orta düzeyde” ve son olarak da en düşük ortalama ile zorlayıcı gücü ($\bar{X}=1.81$) “düşük düzeyde” kullandıkları belirlenmiştir. Buna göre öğretmenler, okul müdürlerinin en çok ödül gücü, en az da zorlayıcı gücü kullandıklarını düşündükleri söylenebilir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmenlerin algıları incelendiğinde; örgütsel sessizliğin en yüksek ortalama değere sahip korunmacı sessizlik alt boyutunda ($\bar{X}=3.43$) olduğu ve bunu “yüksek düzeyde” sergiledikleri tespit edilmiştir. En düşük ortalama değer ise korunmacı sessizlik alt boyutunda ($\bar{X}=1.76$) olduğu ve bu değerlerin ise “çok düşük düzeyde” olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğe yönelik diğer bir alt boyut olan kabullenici sessizliğe ait aritmetik ortalama ($\bar{X}=2.10$) değerlerin ise “orta düzeyde” olduğu görülmektedir. Genel olarak örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algılarının ise ($\bar{X}=2.43$) “düşük düzeyde” olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin sessizlik düzeyleri korunmacı sessizlik boyutunda gözlemlenirken sırasıyla kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik takip etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, motivasyona ilişkin dağılımların incelenmesi sonucunda; öğretmen motivasyonunun en yüksek ortalama değer içsel motivasyon alt boyutunda ($\bar{X}=4.23$) olduğu diğer bir ifade ile “çok yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre dışsal motivasyon alt boyutunda ilişkin ($\bar{X}=3.46$) düzeyin ise “iyi” düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının ortalama değerinin ise ($\bar{X}=3.81$) “iyi” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum özellikle öğretmenlerin içsel motivasyonu bağlamında eğitimin niteliği açısından önemli, dikkate değer ve umut verici bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

5.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeyleri arasındaki İlişki

İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye ait bulgular aşağıdaki Tablo 3.’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyona Ait Bulgular

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Ödül Güç	1										
2 Yasal Güç	-.16**	1									
3 Zorlayıcı Güç	-.40**	.49**	1								
4 Kişilik Güç	.78**	-.19**	-.44**	1							
5 Motivasyon (Toplam)	.48**	-.03**	-.22**	.49**	1						
6 İçsel Motivasyon	.28**	.06**	-.10**	.26**	.80**	1					
7 Dışsal Motivasyon	.51**	-.09**	-.25**	.53**	.91**	.48**	1				
8 Örgüt. Sessizlik (Toplam)	-.08*	.17**	.16**	-.06**	-.08	-.11*	-.04	1			
9 Kabullenici Sessizlik	-.12**	.19**	.19**	-.06**	-.14**	-.18**	-.07	.73**	1		
10 Korunmacı Sessizlik	-.20**	.19**	.21**	-.12**	-.15**	-.18**	-.09**	.79**	.67**	1	
11 Korunmacı Sessizlik	.13**	-.02**	-.05**	.12**	.10**	.11**	.07**	.52**	-.09**	.01	1

Tablo 3 incelendiğinde, ilkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü alt boyutu ile öğretmen motivasyonunun içsel motivasyon alt boyutu ($r=.28$, $p<.01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeye yakın ve dışsal motivasyon alt boyutu ($r=.51$, $p<.01$) arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca toplam motivasyon ile ($r=.48$, $p<.01$) arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İlkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü alt boyutu ile örgütsel sessizlik korumacı sessizlik alt boyutu ($r=.13$, $p<.01$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde; kabullenici sessizlik boyutu ($r=-.12$, $p<.01$) ve korunmacı sessizlik boyutu ($r=-.20$, $p<.01$) ile negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca toplam örgütsel sessizlik ile ($r=-.08$, $p<.01$) arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İlkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından yasal güç alt boyutu ile öğretmen motivasyonunun içsel motivasyon alt boyutu ile ($r=.06$, $p<.01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde, dışsal motivasyon alt boyutu ($r=-.09$, $p<.01$) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İlkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından yasal güç alt boyutu ile örgütsel sessizlik kabullenici sessizlik alt boyutu ($r=.19$, $p<.01$) arasında ve korunmacı sessizlik alt boyutu ($r=.19$, $p<.01$) arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, toplam örgütsel sessizlik ile ($r=.17$, $p<.01$) arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde ancak anlamlı bir ilişki görülürken; korunmacı sessizlik alt boyutu ($r=-.02$, $p<.01$) arasında ise negatif yönde ancak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. İlkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç alt boyutu ile öğretmen motivasyonunun içsel motivasyon alt boyutu ($r=-.10$, $p<.01$) ve dışsal motivasyon alt boyutu ($r=-.25$, $p<.01$) arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu, toplam motivasyon ile ($r=-.22$, $p<.01$) arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İlkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu ($r=.19$, $p<.01$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu ($r=.21$, $p<.01$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, toplam örgütsel sessizlik alt boyutu ($r=.16$, $p<.01$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Korunmacı sessizlik alt boyutu ($r=-.05$, $p<.01$) arasında ise negatif yönde ancak çok düşük anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İlkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından kişilik gücü alt boyutu ile öğretmen motivasyonunun içsel motivasyon alt boyutu ($r=.26$, $p<.01$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde; dışsal motivasyon alt boyutu ($r=.53$, $p<.01$) ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, toplam motivasyon ile ($r=.49$, $p<.01$) arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İlkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından kişilik gücü alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu ($r=-.06$, $p<.01$) ve korunmacı sessizlik alt boyutu ($r=-.12$, $p<.01$) arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde

anlamli bir iliŝi olduğu, toplam örgütsel sessizlik ile ($r=-.06$, $p<.01$) arasında ise negatif yönde ancak çok düşük düzeyde bir iliŝi olduğu saptanmıştır. Korumacı sessizlik alt boyutu ($r=.12$, $p<.01$) arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir iliŝi olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre motivasyon düzeyleri (iç ve dış motivasyon) ile örgütsel sessizlik ($r=-.08$, $p<.01$) ile arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir iliŝinin olduğu, korumacı sessizlik alt boyutu ($r=.10$, $p<.01$) arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir iliŝinin olduğu bulunmuŝtur.

5.3. İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerine İlişkin Yapılan Regresyon Analiz Sonuçları

Tablo 4'te ilkokul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonuna ait regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiŝtir.

Tablo 4. İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İçsel ve Dışsal Motivasyonuna Ait Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar		Yordayıcı Değişkenler (Örgütsel Güç Kaynakları)		
		β	t	p
Yordanan Değişken (Dışsal Motivasyon)	Sabit	2.062	12.968	.000*
	Ödül güç	.157	3.781	.000*
	Yasal güç	.021	.561	.575
	Zorlayıcı güç	-.014	-.386	.700
	Kişilik güç	.228	5.730	.000*
R ² =.306		R=.553	F=54.502	
Yordanan Değişken (İçsel Motivasyon)	Sabit	3.373	21.915	.000*
	Ödül güç	.114	2.843	.005*
	Yasal güç	.094	2.589	.010*
	Zorlayıcı güç	-.020	-.552	.581
	Kişilik güç	.065	1.685	.093
R ² =.096		R=.309	F=13.109	

Yapılan regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları alt boyutlarıyla birlikte öğretmen motivasyonunun alt boyutu olan dışsal motivasyon boyutu arasında anlamlı bir iliŝi olduğu anlaşılmaktadır ($R=.553$, $p \leq .01$). Bu yordayıcı değişkenler, dışsal motivasyona ait varyansın %31'ni açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre güç kaynaklarının dışsal motivasyon üzerindeki görece önem sıraları kişilik gücü ($\beta=.23$), ödül gücü ($\beta=.16$), yasal güç ($\beta=.02$) ve zorlayıcı güç ($\beta=-.01$) şeklinde olmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, kişilik gücü ($t=5.730$, $p \leq .01$) ve ödül gücünün ($t=3.781$, $p \leq .01$) okuldaki öğretmen motivasyonunun dışsal motivasyon alt boyutu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladığı ödül ve kişilik güç düzeyi dışsal motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Diğer güç kaynaklarının dışsal motivasyon üzerinde çok anlamlı yordayıcılar olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde, örgütsel güç kaynaklarından kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç; motivasyonun içsel motivasyon alt boyutu açısından anlamlı bir iliŝi olduğunu göstermektedir ($R=.309$, $p \leq .01$). Bu yordayıcı değişkenler, içsel motivasyona ait varyansın %10'nu açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre güç kaynaklarının içsel motivasyon üzerindeki görece önem sıraları yasal güç ($\beta=.09$), kişilik gücü ($\beta=.07$), zorlayıcı güç ($\beta=-.02$) ve ödül gücü ($\beta=-.01$) şeklinde olmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yasal güç ($t=2.589$, $p<.01$) ve ödül gücünün ($t=2.843$, $p \leq .01$) okuldaki öğretmenlerin içsel motivasyon üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutların herhangi bir anlamlı etki ($p<.01$) yapmadığı saptanmıştır. Bu bulgulara dayalı olarak, genel olarak öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları öğretmenlerin iç ve dış motivasyonu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

5.4. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Tablo 5'te ilkokul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliğin kabullenici, korumacı ve korumacı alt boyutlarına ait regresyon analizine ilişkin bulgular belirtilmektedir.

Tablo 5. İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Yordayıcı Değişkenler (Örgütsel Güç Kaynakları)			
	β	t	p	
Yordanan Değişken (Kabullenici Sessizlik)	Sabit	1.64	7.927	.000*
	Ödül güç	-.131	-2.417	.016*
	Yasal güç	.125	2.546	.011*
	Zorlayıcı güç	.108	2.212	.027*
	Kişilik güç	.111	2.139	.033*
	$R^2=.058$	$R=.240$	$F=75.69$	
Yordanan Değişken (Korunmacı Sessizlik)	Sabit	1.54	7.219	.000*
	Ödül güç	-.200	-3.61	.000*
	Yasal güç	.126	2.493	.013*
	Zorlayıcı güç	.107	2.132	.033*
	Kişilik güç	.116	2.187	.029*
	$R^2=.079$,	$R=.281$,	$F=10.620$	
Yordanan Değişken (Korunmacı Sessizlik)	Sabit	2.94	11.535	.000*
	Ödül güç	.088	1.319	.188
	Yasal güç	.001	.016	.988
	Zorlayıcı güç	.008	.136	.892
	Kişilik güç	.043	.674	.501
	$R^2=.018$,	$R=.133$	$F=2.235$	

Yapılan regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel güç kaynaklarının alt boyutlarının tamamı ile öğretmenlerin örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.240$, $R^2=.058$, $p \leq .01$). Örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutlarıyla birlikte örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu anlamlı düzeyde ($p \leq .01$) ancak düşük düzeyde yordadığı görülmektedir. Örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutları birlikte öğretmenlerin kabullenici sessizlik alt boyutunda toplam varyansın yaklaşık %6'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre güç kaynaklarının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki görece önem sıraları yasal gücü ($\beta=.13$), kişilik gücü ($\beta=.111$), zorlayıcı gücü ($\beta=.108$) ve ödül gücü ($\beta=-.13$) şeklinde olmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yasal gücü ($t=2.546$, $p \leq .01$) örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Diğer boyutların herhangi bir anlamlı etki ($p \leq .01$) yapmadığı saptanmıştır. Örgütsel güç kaynaklarının alt boyutlarının tamamı ile öğretmenlerin örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.281$, $R^2=.079$, $p \leq .01$). Buna göre örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutları örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunu anlamlı düzeyde ($p \leq .01$) yordadığı görülmektedir. Örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutları örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutundaki toplam varyansın yaklaşık %8'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre güç kaynaklarının örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerindeki görece önem sıraları yasal gücü ($\beta=.13$), kişilik gücü ($\beta=.12$), zorlayıcı gücü ($\beta=.11$) ve ödül gücü ($\beta=-.20$) şeklinde olmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ödül gücü ($t=-3.61$, $p \leq .01$) ve yasal gücü ($t=2.493$, $p \leq .01$) örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.133$, $R^2=.018$, $p \leq .01$).

Örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutları örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutundaki toplam varyansın yaklaşık %2'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre güç kaynaklarının örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu üzerindeki görece önem sıraları ödül gücü ($\beta=.09$), kişilik gücü ($\beta=.04$), zorlayıcı gücü ($\beta=.01$) ve yasal gücü ($\beta=.001$) şeklinde olmuştur. Sonuç olarak yapılan regresyon analizi sonucunda, ilkökul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarını anlamlı düzeyde ancak düşük düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda; güç kaynaklarının boyutları bakımından en yüksek ortalama “ödül gücü” boyutunda olurken, en düşük ortalamanın ise “zorlayıcı güç” boyutunda meydana geldiği tespit edilmiştir. İlkokul müdürlerinin ödül gücünü kullanmaları öğretmenlerin motivasyonları açısından önemlidir. Öğretmenlerin yaptıkları başarılı işler karşısında takdir edilmesi diğer öğretmenler içinde örnek teşkil edecektir. Aynı zamanda okul müdürleri başarılı olan öğretmenlere, okulda yapmak istedikleri işlerde yardımcı oldukları söylenebilir. Okul müdürleri öğretmenlere ceza vermekle tehdit ederek veya gerekli ve gereksiz eleştirme konularında hassas davrandıkları söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin görevlerini daha istekli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olabilir. Buda okuldaki başarının artmasını ve okulun içinde olumlu bir ortamın meydana gelmesini sağlayabilir. Diğer taraftan okuldaki yöneticilerin öğretmenler üzerinde baskı oluşturmaması, gereksiz işlerle öğretmenleri meşgul etmemesi öğretmenlerin motivasyon düzeylerini olumlu etkileyebilir. Okul yöneticileri öğretmenleride destekleyerek işbirliğini sağlamalıdır. İşbirliği okul içindeki ruhunun canlı kalmasını kolaylaştırabilir. Koşar (2008) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama ödül gücü boyutunda olurken, en düşük ortalamanın ise zorlayıcı güç boyutunda meydana geldiği görülmektedir. Bu sonuç, yapılan araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Kayalı (2011) tarafından yapılan araştırmada, en yüksek ortalamanın karizmatik güç boyutunda, en düşük ortalamanın ise zorlayıcı güç boyutunda olduğu görülmektedir. Polat (2010) tarafından yapılan araştırmada güç kaynakları alt boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama uzmanlık gücü boyutunda olurken, en düşük ortalamanın zorlayıcı güç boyutunda olduğu görülmektedir. Yorulmaz'ın (2014) yaptığı çalışmada ise en yüksek ortalama değer in yasal güç boyutunda olduğu görülürken, en düşük ortalama değer in ödüllendirme gücü boyutunda olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin dağılımlara bakıldığında en yüksek ortalama “korumacı sessizlik” boyutunda; en düşük ortalamanın ise “korunmacı sessizlik” boyutunda meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görev yaptığı okullarda; okul ile işbirliği içerisinde olduklarını, gizli kalması gereken bilgileri kendilerine sakladığını ve kuruma zarar gelmemesi için çaba sarf ettikleri söylenilebilir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin tepkisinden korkmadıkları için çıkan problemlere yönelik çözümlerini geliştirdiği söylenebilir. Buradan kamu çalışanlarının sessizlik algılarının düşük olduğu yorumu yapılabilmektedir. Bu verilerden yola çıkarak öğretmenlerin daha çok öğretmen arkadaşlarını ve kurumun itibarını düşündükleri söylenilebilir. Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama korumacı sessizlik boyutunda olurken, en düşük ortalamanın da korunmacı sessizlik boyutunda meydana geldiği saptanmıştır. Bu sonuç, yapılan araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin motivasyona ilişkin algıları incelendiğinde “içsel motivasyon” düzeylerinin çok yüksek, dışsal motivasyon düzeylerinin ise “iyi düzeyde” ve genel olarak ise öğretmenlerin motivasyonlarının “iyi düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleklerini son derece önemsediklerini, bu doğrultuda mesleki sorumluluklarının bilinciyle işlerini başarılı bir şekilde yaptıkları söylenebilir. Bu bağlamda, öğretmenlerin özellikle içsel motivasyon düzeylerinin çok yüksek düzeyde olması okulda yapılacak eğitim etkinliklerinin ve uygulamaların başarıyla gerçekleştirilmesi açısından olumlu olarak nitelendirilmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda, öğretmenlerin içsel motivasyona ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğuna ilişkin bulgular da mevcuttur (Argon ve Ertürk, 2013; Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Motivasyonun alt boyutları açısından dışsal motivasyona ilişkin öğretmenlerin algılarının ise “iyi düzeyde” olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak, öğretmenlerin çalışma arkadaşları ve yöneticilerle yüksek düzeyde ilişkilerinin olduğu ve dolayısıyla okul yönetimiyle olumlu bir etkileşim içerisinde buldukları ancak öğretmenlerin aldıkları ücretleri yetersiz bulduğu ve başarılarından ötürü de yeterince ödüllendirilmedikleri belirlenmiştir. Öztürk ve Dündar'ın (2003) yaptıkları araştırmada, işgörenleri ödüllendirmek, görüşlerini almak, kararları kişilerin katılımı ile almak gibi faktörlerin motivasyonu arttırdığı yönündeki bulgular da bu çalışma ile elde edilen verileri destekler niteliktedir. Okçu ve Çoğaltay (2019) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin genel olarak motivasyonlarının “iyi düzeyde”, dışsal motivasyonlarının da “iyi” düzeyde” ve içsel motivasyonlarının ise “çok iyi” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin eğitim ve öğretim işini saygın ve değerli bir iş olarak gördüklerinin ve bu görevi ciddi anlamda içselleştirerek yaptıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Araştırma bulguları Tanrıverdi (2007),

Tiryaki (2008) ve Yılmaz (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Okçu ve Anık (2017) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin içsel motivasyonu “iyi düzeyde” ve dışsal motivasyon “orta düzeyde”; öğretmenlerin genel olarak motivasyonlarının ise “iyi düzeyde” olduğu belirlenmiştir. Ertürk’ün (2016) yaptığı çalışmada ise, öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algıları “yüksek” düzeyde; dışsal motivasyon algıları “orta” düzeyde; iş motivasyonuna yönelik genel algıları ise “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kaya, Yıldız ve Yıldız’ın (2013) yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin içsel motivasyonu dışsal motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin içsel motivasyonunun dışsal motivasyondan yüksek olması, öğretmenlik mesleği yönünden sevindiricidir. Yazıcı (2009) içsel motivasyonun dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğunu belirtmektedir. Yapılan bazı çalışmada ise, öğretmenlerin motivasyona ilişkin algılarının genel olarak orta düzeyde olduğuna ilişkin bulgular da mevcuttur (Memişoğlu ve Kalay, 2017).

Örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü alt boyutunun öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon alt boyutuyla “pozitif yönde ve orta düzeyde”; örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutu ile “pozitif yönde ve düşük düzeyde”; kabullenici sessizlik alt boyutu ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında “negatif yönde ve düşük düzeyde” anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin motivasyonu düzeylerinin sadece içsel motivasyonlarının yüksek olması yeterli değildir, dışsal motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri yüksek olduğunda içsel motivasyon düzeylerini olumlu bir şekilde etkileyebilir. Dolayısıyla okul müdürlerinin ücret, ödül, terfi, araç-gereç, eğitim ihtiyacı, iletişim, dayanışma, fiziksel şartlar gibi dışsal araçları kullandığı söylenebilir. Okul müdürleri iyi işleri yapan öğretmenleri ödüllendirdiği için kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeyleri azalmakta iken okulun menfaatlerini düşündüklerinden korumacı sessizlik düzeyleri arttığı söylenebilir. Apak’ın (2016) yaptığı çalışmada, ödül gücü ile korunmacı, korumacı ve kabullenici sessizlik arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel güç kaynaklarındanyasal güç alt boyutu ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutu ve korunmacı sessizlik alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülürken; korumacı sessizlik alt boyutu arasında negatif yönde fakat çok düşük bir ilişki saptanmıştır. Okul yöneticisi yasal gücünü kullandıkça öğretmenlerin kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Ancak korumacı sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Karaman (2015) yaptığı çalışmada, örgütsel sessizlik ile pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Bu bulgu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Güç tipi ölçeğinin zorlayıcı gücü boyutunun öğretmenlerin motivasyon ölçeğinin, içsel ve dışsal motivasyon boyutuyla “negatif yönde ve düşük düzeyde”; örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici sessizlik boyutu ve korunmacı sessizlik boyutu ile “pozitif yönde ve düşük düzeyde” anlamlı bir ilişki; korumacı sessizlik boyutu ile negatif ancak önemsiz bir ilişki saptanmıştır. İlkokul müdürlerinin sert bir tavır takındıklarında öğretmenler okul ortamında kendilerini rahat bir şekilde ifade edemedikleri için motivasyon düzeyleri azalmakta iken kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik düzeyleri artması muhtemeldir. Güç tipi ölçeğinin kişilik gücü boyutunun öğretmenlerin motivasyon ölçeğinin, içsel motivasyon boyutuyla “pozitif yönde ve düşük düzeyde” ve dışsal motivasyon boyutu ile “pozitif yönde ve orta düzeyde”; örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutu ile “negatif yönde ve düşük düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu görülürken; korumacı sessizlik boyutuyla “pozitif yönde ve düşük düzeyde” bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin model alınan biri olduğundan öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini artırdığını aynı zamanda kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeylerinin azaldığı söylenilebilir. Karaman’ın (2015) yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ile uzmanlık ve karizma güçlerinin negatif yönde ve orta düzeyde, ödül gücünün negatif yönde ve düşük düzeyde, yasal gücün pozitif yönde ve düşük düzeyde, zorlayıcı gücün ise negatif yönde orta düzeyde bir ilişkisi olduğunu saptamıştır. Aydın’ın (2014) yaptığı çalışmada ise okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü ve kişilik gücü ile okul yöneticilerinin etkililiğine ilişkin alt boyutlar arasında orta düzeyde ve yüksek düzeyde pozitif anlamlı ilişki; zorlayıcı güç türü ile okul yöneticilerinin etkililiğine ilişkin alt boyutlar arasında düşük düzeyde negatif anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Yapılan regresyon analiz sonucunda, örgütsel güç kaynaklarının yasal güç ve ödül gücü alt boyutu ile öğretmenlerin içsel motivasyon alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. İlkokul müdürleri güç kaynaklarından ödül gücü alt boyutuna uygun davranışlar sergiledikçe, başka bir ifade ile okul müdürleri iyi yapılan işleri ödüllendirdikçe, başarılı olan kişiyi takdir ettikçe, verilen görevleri yerine

getirenlere teşekkür ettikçe, öğretmenler arasında herkese hak ettiği değeri verdikçe, öğretmenlere yeteneklerine uygun işler verdikçe ve başarılı öğretmenlere, okulda yapmak istedikleri işlerde kolaylıklar sağladıkça öğretmenlerin içsel motivasyonları arttırdıkları söylenebilir. Örgütsel güç kaynaklarının ödül gücü alt boyutu ile öğretmenlerin motivasyonunun dışsal motivasyon alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. İlkokul müdürleri güç kaynaklarının ödül gücü alt boyutuna uygun davranışlar sergiledikçe, başka bir ifade ile okul müdürleri iyi yapılan işleri ödüllendirdikçe, başarılı olan kişiyi takdir ettikçe, verilen görevleri yerine getirenlere teşekkür ettikçe, öğretmenler arasında herkese hak ettiği değeri verdikçe, öğretmenlere yeteneklerine uygun işler verdikçe ve başarılı öğretmenlere, okulda yapmak istedikleri işlerde kolaylıklar sağladıkça öğretmenlerin dışsal motivasyonları arttırdıkları söylenebilir. Benzer şekilde örgütsel güç kaynaklarının kişilik gücü alt boyutu ile öğretmenlerin motivasyonunun dışsal motivasyon boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. İlkokul müdürleri güç kaynaklarının kişilik gücü alt boyutuna uygun davranışlar sergiledikçe, başka bir ifade ile okul müdürleri öğretmenler arasında model alınan biri oldukça, öğretmenler arasında hayranlık uyandıracak bir kişilik sergiledikçe, öğretmenler arasında saygı duyulan biri oldukça, kendine güvenen bir tutum sergiledikçe, öğretmenler arasında dış görünüşü ve davranışlarıyla örnek alındıkça, öğretmenleri her yönden etkileyebilecek bir güce sahip oldukça, gücünü çevresinde sevilen bir insan olmasıyla kazandıkça, öğretmenleri herhangi bir konuda ikna edebilecek bilgi birikimine sahip oldukça, öğretmenler tarafından bir öğretim lideri olarak görüldükçe öğretmenlerin dışsal motivasyonları arttırdıkları söylenebilir. Yapılan analiz sonucunda ilkokul müdürlerin ödül ve kişilik gücü kullandıklarında öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin artabileceği söylenebilir. Öğretmen algılarına ilişkin regresyon sonuçları değerlendirildiğinde, ilkokul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarından özellikle kişilik gücü, yasal güç ve ödül gücünün öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonu üzerinde önemli bir etki yaptığı ve anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

Örgütsel güç kaynaklarının yasal güç alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. İlkokul müdürleri güç kaynaklarının yasal güç alt boyutuna uygun davranışlar sergiledikçe, başka bir ifade ile okul müdürleri öğretmenlerle arasına daima mesafe koydukça, öğretmenlerle olan ilişkilerinde resmi bir tutum takındıkça, öğretmenlerin okul içindeki tüm eylemlerinin kontrolünü elinde bulundurdukça öğretmenleri okuldaki yetkisiyle etkiledikçe, öğretmenler bir konuda hata yaptıklarında uyarı, kınama gibi yollara başvurdukça ve okulda disiplini sağlamak için katı ve sert bir tutum sergiledikçe öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Yapılan regresyon analiz sonucunda, örgütsel güç kaynaklarının ödül gücü alt boyutu ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin korunmacı boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. İlkokul müdürleri örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü alt boyutuna uygun davranışlar sergiledikçe, başka bir ifade ile okul müdürleri iyi yapılan işleri ödüllendirdikçe, başarılı olan kişiyi takdir ettikçe, verilen görevleri yerine getirenlere teşekkür ettikçe, öğretmenler arasında herkese hak ettiği değeri verdikçe, öğretmenlere yeteneklerine uygun işler verdikçe ve başarılı öğretmenlere, okulda yapmak istedikleri işlerde kolaylıklar sağladıkça öğretmenlerin korunmacı sessizlik düzeylerini de azalttığı söylenebilir. Örgütsel güç kaynaklarının yasal güç alt boyutu ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin korunmacı boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. İlkokul müdürleri örgütsel güç kaynaklarından yasal güç alt boyutuna ilişkin davranışlar sergiledikçe, başka bir ifade ile okul müdürleri öğretmenlerle arasına daima mesafe koydukça, öğretmenlerle olan ilişkilerinde resmi bir tutum takındıkça, öğretmenlerin okul içindeki tüm eylemlerinin kontrolünü elinde bulundurdukça öğretmenleri okuldaki yetkisiyle etkiledikçe, öğretmenler bir konuda hata yaptıklarında uyarı, kınama gibi yollara başvurdukça ve okulda disiplini sağlamak için katı ve sert bir tutum sergiledikçe öğretmenlerin korunmacı sessizlik düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Aydın (2016:107) yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının anlamlı düzeyde yordayıcısı olduğu saptamıştır. Bu bulgu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. İlkokul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarından yasal gücü kullanması öğretmenlerin korunmacı ve kabullenici alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeylerini arttırabileceği söylenebilir. Benzer şekilde müdürlerin kullandığı örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü öğretmenlerin korunmacı ve kabullenici sessizlik alt boyutundaki örgütsel sessizliği azalttığı söylenebilir. Örgütsel güç kaynaklarının tüm alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Apak (2016:68) yaptığı araştırmada, korunmacı sessizlik düzeyinin belirleyicisi olarak karizma gücü, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü, yasal güç

değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Bu bulgu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, ilkököl müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanırken daha dikkatli davranmalarının gerekli olduğu söylenebilir. Çünkü okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından etkilenen öğretmenlerin kendilerini, görev yaptıkları okulda ve çalışma arkadaşlarını koruma adına kurumda sessiz kaldıkları sonucu ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bu durumda öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin azalacağı ve böylelikle de eğitimin niteliğinin olumsuz yönde etkilenebileceği söylenebilir. Buna karşın, okulda öğretmen motivasyonunun yüksek olması, hem öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada hem de okulda daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına da katkıda bulunulabilir.

7. ÖNERİLER

Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıda belirtilen önerilerde bulunulabilir:

1. Yapılan bu çalışmada, ilkököl müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarından özellikle kişilik gücü, yasal güç ve ödül gücünün öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonu üzerinde önemli bir etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin daha etkili bir motivasyonla etkili bir hizmet üretmesi adına okul müdürlerine yönelik örgütsel güç kaynakları ve bu güç kaynaklarının öğretmenler ve diğer öğretmenler üzerinde motivasyonu ile ilgili etkileri üzerine hizmet içi eğitim etkinlikleri (Seminer, panel, konferans vb.) düzenlenebilir.
2. Yapılan bu çalışmada, ilkököl müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından olan yasal gücün öğretmenlerin hem korunmacı hem de kabullenici sessizlik düzeylerini arttığı, kullanılan ödül gücünün ise öğretmenlerin korunmacı sessizlik düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla da, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının doğru yer ve zamanda, doğru şekilde kullanılmaması durumunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz yönde etkileyebileceği ile ilgili okul müdürlerini bilinçlendirme yönelik eğitim seminerleri verilebilir.
3. Öğretmenlerin motivasyonlarının genel olarak "iyi düzeyde" olması ve öğretmenlerin sahip oldukları iç ve dış motivasyon düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü bir ilişki olması nedeniyle öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik olarak hem yönetsel (örneğin, başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi, ödüllendirme yönergesinin tekrar gözden geçirilmesi, performansa dayalı değerlendirme yapılması, tüm öğretmenlere kariyer basamaklarında yükselme fırsatının verilmesi vb.) bağlamda düzenlemeler hem de bireysel bağlamda eğitsel etkinlikler yapılabilir.
4. Yapılmış olan bu çalışmanın farklı il ve bölgelerde yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir ve genellemeler yapılabilir.
5. Okul yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile yıldırma (mobbing), örgütsel sinizm, tükenmişlik, iş doyumu vb. diğer değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- APAK, F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ARGON, T. ve ERTÜRK, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 159-179.
- ASLANARGUN, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetimde Kullandığı Güç Türleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ASUNAKUTLU, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- AYDIN, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- AYDIN, R. (2014). *Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ve Etkililiklerine Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- BAGHERI, G., ZAREL, R. ve AEEN, M. N. (2012). Organizational silence. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- BAYRAK, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-1. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- BAYRAKTAR, H. V. (2015). Sınıf yönetiminde öğrenci motivasyonu ve motivasyonu etkileyen etmenler. *Electronic Turkish Studies*, 10(3), 1079-1100.
- BÜTE, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- CÖMERT, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- ÇAKICI, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÇAVUŞ, M. F. ve HARBALIOĞLU, M. (2016). *Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi, 9(1), 117-130.
- DAFT, R. L. (1993). *Management*. USA: Dryden Pres.
- DAYANAN UĞUR, İ. (2018). *İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Örgütsel Güç Kaynakları İle Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- DEMİR, K. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DİŞ, O. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- DURAK, İ. (2018). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. 2.Baskı, Bursa: Ekin Yayıncılık.
- EREN, E. (2003). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ERTAN, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ERTÜRK, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3),1-15.
- FRENCH, J. R. P. ve RAVEN, B. (1959). Thebases of socialpower. In D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), *Studies in social power* (pp. 150-67). AnnArbor, MI: University of Michigan Pres.
- FUKUYAMA, F. (2000). Güven. A. Buğdaycı (çev.). 2. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (orijinal baskı tarihi 1996).
- GÜLTÜRK, Z. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- GÜNDÜZ, A. (2009). *Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNEY, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜVEN, S., KULBAK, H. ve BURUNSUZOĞLU, E. N. (2018). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Türlerine ve Örgütsel Sessizliğine İlişkin Branş Öğretmenlerinin Görüşleri. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5(17), 241-252.
- HALLINGER, P. & HECK, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 27-31.
- JONETT, J. L. F. (2009). *The Motivation of Teachers to Assume The Role of Cooperating Teacher*. Unpublished Doctoral Dissertation. Cardinal Stritch University.
- JOO, B. K. & LIM, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- KAHRAMAN, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- KARASAR, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KAYA, F. S., YILDIZ, B. ve YILDIZ, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. Kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.
- KAYALI, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- KOÇEL, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KOŞAR, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KOŞAR, S. ve ÇALIK, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- LEITHWOOD, K., VE JANTZI, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- MEMİŞOĞLU, S. P., ve KALAY, M. (2017). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği). *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 367-392.
- MOAŞA, H. (2011). Voice and Silence in Organizations. Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series VII. *Social Sciences*, 4(53), 33-40.
- MORRISON E. W. & MILLIKEN F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academic Management Review*, 25, 706-725.
- MOTTAZ, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.

- OKÇU, V. ve ÇOĞALTAY, N. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(26), 1759-1773.
- OKÇU, V. ve ANIK, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.
- ÖZDEMİR, T. Y., KARTAL, S. E. ve YİRCİ, R. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- ÖZTÜRK, Z. ve DÜNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- POLAT, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- SOLMUŞ, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler: Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayım, Ankara.
- ŞEHİTOĞLU Y. VE ZEHİR C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- ŞENER PARS, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- TANRIVERDİ, S. (2007). *Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu İlişkinine Yönelik Örnek Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAŞKIRAN, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- TAYFUN, A. ve ÇATIR, O. (2013), Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114-134.
- TİKİCİ, M., DERİN, N. ve KALKIN, G. (2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, Bildiri Kitabı, İstanbul.
- TİRYAKİ, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkinine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TÜZÜN, K. İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 93-118.
- ÜLKER, A. (2001). *Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- ÜNLÜ, Y., HAMEDOĞLU, M. A. ve YAMAN, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- VAN DYNE, L., ANG, S. & BOTERO, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- YAZICI, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kurumsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- YILMAZ, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- YILMAZ, K. ve ALTINKURT, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2). 385-402.
- YORULMAZ, A. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ZAFER, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.