



THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL SILENCE

Sibel CANİTEZ*

*Öğr.Gör., İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Otopsi Yardımcılığı Programı, scanitez@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7623-5947

Received Date: 12.03.2021 Revised Date:02.04.2022 Accepted Date:10.05.2022

Copyright © 2022 Sibel CANİTEZ. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

In this study, 250 teachers working in health vocational high schools in the four districts of Istanbul were included. In the study, the relationship between school principals between leadership styles and organizational silence. Within the scope of the study, the scale in Çakıcı (2008) was used to measure organizational silence. There are 31 expressions that ensure that the reasons for the silence of the employees in Çakıcı (2008). The scale developed by Şahin (2003), which targets school principals on leadership styles, was used. There are 32 items on the scale and there are dimensions of “transformational leadership” and “sustainer leadership” dimensions. The results, male teachers are more organized due to fear of isolation than female teachers. As a result of the research, sustainer leadership is the relationship with more organizational silence than transformational leadership.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Organizational Silence

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ

ÖZET

Bu çalışmada, İstanbul'un dört ilçesinde bulunan Sağlık Meslek Liselerinde görev yapan 250 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel sessizlik ölçümünü yapmak adına Çakıcı (2008)'de yer alan ölçek kullanılmıştır. Çakıcı (2008)'de yer alan ölçekte işgörenlerin sessiz kalma sebeplerinin belirlenmesine sağlayan 31 ifade yer almaktadır. Liderlik stilleri konusunda okul müdürlerini hedef alan Şahin (2003) çalışmasının geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 32 madde yer almaktadır ve “dönüşümcü liderlik” ile “sürdürümcü liderlik” boyutları bulunmaktadır. Sonuçlara göre, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre izolasyon korkusu yüzünden örgütsel sessizlik seviyeleri daha fazladır. Regresyon analizi sonucunda sürdürümcü liderliğin dönüşümcü liderlikten daha fazla örgütsel sessizlik ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Stilleri, Örgütsel Sessizlik



1. GİRİŞ

Eğitim sistemindeki değişimi okul örgütüne dışarıdan dayatmak yerine, tüm okul örgütlerinin kendi değişim kapasitelerini oluşturması için örgüt olarak hareket etmesi büyük öneme sahiptir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009). Örgüt olarak hareket etmek için örgüt içi iletişim gereklidir. Örgüt içi iletişimin gerçekleşmemesi durumunda örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte karşı sessiz kalmasına ve dolayısıyla örgütsel süreçlere katılımlarının azalmasına neden olan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Kurum çalışanlarının örgütsel konulara katkıda bulunma konusundaki isteksizliğini ifade eden bir kavram olarak ele alındığında (Dyne vd., 2003), örgütsel sessizlik, çalışanların örgütlerine katkı sağlamalarını engellemektedir. Çalışanlar örgütsel konulara katılmanın kendileri için bir risk oluşturabileceğini veya iş hayatlarına pozitif hiçbir etkisinin olmayacağını düşünmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgütsel sessizliğin esas olarak yöneticilerin tutumları ve örgütsel iletişim olanakları nedeniyle arttığı vurgulanmaktadır (Mayhew vd., 2006).

Çalışanların örgütleriyle ilgili yapıcı fikir, öneri, duygu ve düşüncelerinden bilinçli olarak kaçındıkları sessizlik olgusu, örgütler arası iletişim ve etkileşimi engellemektedir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini kolayca ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi oluşturmak yöneticiler için çok önemlidir. İşletmelerin işleyişe ait şeması bulunan bir örgüt olmalarıyla birlikte bunun yanında bir aile ortamındaki gibi işletmede çalışan kişilerin birbirleri ile samimi bağlar kurduğu, fikrini, kaygısını ve eleştirilerini kolayca ifade ettikleri bir ortam da sağlaması gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin çalışanlar açısından da birçok etkisi bulunmaktadır. İlgisiz çalışanların genelde görmezden gelinen çalışan sessizliğinden kaynaklanan bireyler oldukları gözlemlenmektedir. Görmezden gelinmiş olan çalışanlar kendilerini makinedeki bir dişli şeklinde görmekte, kabul edildiğini ve güven ortamında bulunduğu hissetmek için sessiz kalmaktadır.

Örgütsel sessizlik daha çok çalışana zarar vermektedir düşüncesi yanlıştır. Örgütsel sessizlik kuruluş ve çalışanlara zarar vermektedir. Örgütsel stres ve depresyon ile sonuçlanan kişiye özgü sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Bundan dolayı çalışanlar kendilerini suçlu hissetmekte ve psikolojik sorunlar ile karşılaşmaktadır. Örgütsel sessizlik, motivasyonda ve iş tatmininde eksikliğe, çalışanların arasındaki iş bağlılığında azalmaya neden olmaktadır (Çakıcı, 2010: 33).



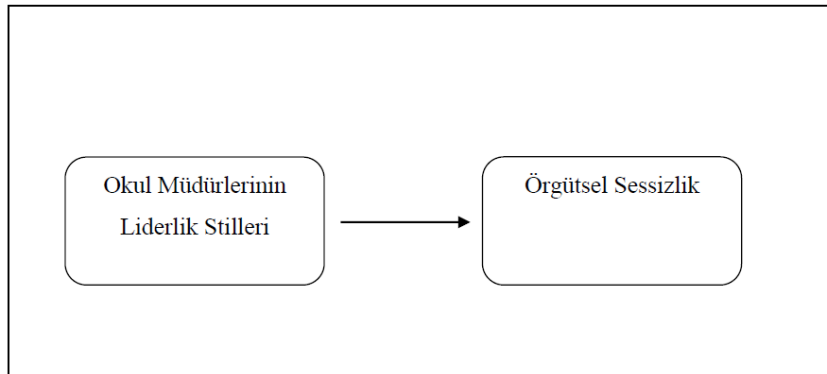
Türkiye gibi ülkelerin daha yüksek güç mesafesine sahip olduğu ve kültürel olarak otoriteye büyük önem verdiği dikkate alındığında, örgütsel sessizlik olgusu daha da önem kazanmaktadır (Zehir ve Erdoğan, 2011). Örgütsel süreçlerde örgütsel sessizlik için temel belirleyici faktörlerden biri liderlik stilleridir (Kurt, 2016). Liderlik tarzları örgütsel sessizliği önemli derecede etkilemektedir (Bogosian, 2012, Köse ve Güçlü, 2017). Bu çalışmada, okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi incelenmektedir.

2. YÖNTEM

Çalışmada gözlemler ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanması mümkün olduğu ve sayısal araştırmalar aracılığıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden biri olan tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama araştırmalarını “Bir konu veya olay ile ilgili katılımcılarda bulunan görüşlerin veya ilgi, beceri, yetenek, tutum gibi özelliklerin belirlenmiş olduğu genel olarak diğer araştırmalar açısından daha büyük örneklemelerin üzerinde yapıldığı araştırmalar” olarak ifade edilebilmektedir (Karasar, 2015: 122).

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri değişkeninin örgütsel sessizlik değişkeni üzerinde etkisi olduğu gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul İli’ndeki dört ilçedir. Bunlar; Avcılar, Küçükçekmece, Bahçelievler ve Esenyurt’tur. Bu ilçelerdeki Sağlık Meslek Liselerindeki görevli öğretmenlerdir. Evrendeki okullarda görevli öğretmen sayısı 520’dir. Araştırmanın örnekleme, örneklem hesaplama formülü yardımıyla belirlenmiştir. Hesaplama 0,05 anlamlılık düzeyi ve %95 güvenilirlikle evreni temsil kabiliyeti asgari 221 kişidir. Bu sebeple 250 katılımcı araştırmaya dahil olmuştur.



2.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi “Okul müdürleri liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır” olarak belirlenmiştir.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın oluşturulmasında yararlanılan veri toplama araçları aşağıdaki gibidir. Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formunda katılımcıların, cinsiyet, yaş, medeni, eğitim ve gelir durumları, mevcut okuldaki kıdem yılları ve mesleki kıdem yıllarına ilişkin sorular yer almaktadır. Araştırmada örgütsel sessizliğinin belirlenmesi adına Çakıcı (2008)’in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada, yalnızca öğretmenlerin müdürleriyle konuşmaktan ziyade sessizliği seçme nedenlerin etki seviyesini ölçen alt ölçekten faydalanılmıştır. Kullanılan ölçekte 5 alt boyut kullanılmıştır. Bunlar; tecrübe eksikliği, sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenleri, işle ilgili konular, ilişkileri zedeleme korkusu ve izolasyon korkusudur. Bu çalışmada, Şahin (2003)’in geliştirdiği liderlik stilleri ölçeği kullanılmıştır. İki ölçekle ilgili hesaplamalarda Kaiser-Meyer-Olkin testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği test istatistiği 0,934, örgütsel sessizlik ölçeği değeri 0,953 olarak tespit edilmiştir.

2.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırma sırasında örgütsel sessizliğin ölçülmesi amacıyla Çakıcı’nın (2008: 122) literatüre dayalı olarak geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte birbirleriyle bağı bulunmayan üç alt ölçek bulunmaktadır. İlk alt ölçek, 26 maddeden oluşmaktadır. Alt ölçeklerden ikincisi, katılımcıların yöneticileri ile konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmelerine sebep olan etkenlerin etki düzeylerini ölçen 31 maddeden oluşmaktadır. Alt ölçeklerden üçüncüsü ise sessizliğin algılanmakta olan sonuçlarıyla alakalı 29 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışma sırasında çalışmadaki amaç için ölçeğe ait yalnızca bir alt ölçek kullanılmıştır. Alt ölçeklerden ilki olan sessiz kalınan konular ve üçüncüsü olan sessizliğin algılanan sonuçlarına dair alt ölçekler araştırmada bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmada, yalnızca katılımcıların yöneticileri ile konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmelerine sebep olan etkenlerin etki düzeylerini ölçmekte olan alt ölçek kullanılmıştır. Ölçek, çalışanlardaki sessiz kalma nedenlerini ölçmekte olan 31 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li likert tipindedir.

2.4.2. Liderlik Stilleri Ölçeği

Ölçek ile Şahin’in (2003) geliştirdiği okul müdürlerinde bulunan liderlik stillerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 32 maddeden oluşan ve beşli Likert tipinde olan ölçek,



“hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında derecelenmektedir. Ölçekteki 1, 6, 8, 12, 19, 22, 25, 30 maddeler sürdürücü liderliğe dair maddeler iken, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32 maddeleri ise dönüşücü liderlik maddeleridir. Örgütsel sessizlik ölçeği ve okul müdürlerinde bulunan liderlik stilleri ölçeğine dair hesaplanmakta olan Kaiser-Meyer-Olkin testi uygulanmıştır. KMO test istatistiği ile verilerde analiz edilebilirlik noktasında maddelerdeki güvenilirlik ölçülmektedir. Bu test istatistiğinin “1”e yakın değerde olması güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.5. Faktör Analizi

Araştırmada maddelerin yüklerin belirlenmesi adına faktör analizi yönteminden faydalanılmıştır. Liderlik stilleri ölçeği “Dönüşücü Liderlik” ve “Sürdürücü Liderlik” olarak ikiye ayrılmıştır. İki boyut toplam varyansın %63,219’una karşılık gelmektedir. Liderlik ölçeğindeki ifadelerin madde yükleri 0,40’tan büyüktür. Bu sebeple tüm ifadeler kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği “İşle İlgili Korkular”, “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler”, “İzolasyon Korkusu”, “Tecrübesizlik” ve “İlişkilere zarar verme korkusu” olacak şekilde beş boyut belirlenmiştir. Beş boyut toplam varyansın %67,649’una karşılık gelmektedir. Ölçekteki ifadelerin madde yükleri 0,40’tan büyüktür. Bu sebeple tüm ifadeler kullanılmıştır.

2.6. Güvenilirlik Analizleri

Tablo 1’de yer alan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları değerlerine göre ölçeklerdeki verilerin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Güvenilirlik Katsayısı
Liderlik stilleri ölçeği	
Sürdürücü Liderlik	0,769
Dönüşücü Liderlik	0,947
Örgütsel sessizlik ölçeği	
İzolasyon Korkusu	0,852
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	0,934
İşle İlgili Korkular	0,866
Tecrübesizlik	0,857
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	0,819



2.7. Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre farklılık Analizi

Araştırmaya katılan katılımcılar liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumu Bağımsız T–testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre farklılık Analizi

	Cinsiyet		Yaş		Gelir durumu		Eğitim durumu		Medeni durum		Kıdem yılı		Okuldaki kıdem yılı	
	F	p.	F	p.	F	p.	F	p.	F	p.	F	p.	F	p.
Sürdürümcü Liderlik	1,580	0,017	0,255	0,799	1,212	0,306	1,300	0,274	0,817	0,332	0,729	0,536	0,147	0,864
Dönüşümcü Liderlik	0,000	0,338	1,903	0,151	2,424	0,069	0,808	0,447	0,118	0,782	0,229	0,876	0,277	0,758
İzolasyon Korkusu Boyutu	0,545	0,310	1,151	0,318	0,949	0,436	1,655	0,193	1,600	0,578	0,190	0,903	0,648	0,524
Yönetmel Nedenler Boyutu	0,377	0,138	1,276	0,281	0,913	0,457	1,059	0,348	0,152	0,473	1,599	0,190	1,297	0,275
İşle İlgili Korkular Boyutu	0,052	0,021	2,975	0,053	1,116	0,349	0,854	0,427	0,551	0,372	1,178	0,319	0,682	0,506
Tecrübesizlik Boyutu	1,247	0,051	0,554	0,575	0,482	0,749	1,193	0,305	0,582	0,208	1,637	0,181	0,171	0,843
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	0,254	0,261	1,003	0,368	0,795	0,529	0,541	0,583	4,163	0,418	0,444	0,722	0,686	0,504
Genel Örgütsel Sessizlik	0,815	0,074	1,431	0,241	0,801	0,525	1,220	0,297	1,288	0,359	1,212	0,306	0,832	0,437

Analiz sonucunda erkek katılımcıların sürdürümcü liderlik düzeyleri ile işle ilgili korkular boyutu kadınlarda daha fazladır. Katılımcıların liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri yaşlarına, gelir durumları, eğitim durumları, medeni durumlarına, mesleki kıdem yıllarına ve okuldaki kıdem sürelerine göre anlamlı farklılaşma belirlenmemiştir (Sig (p)> 0,05).

2.8. Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Analizi

Örgütsel sessizlik ile liderlik stilleri ilişki tespiti için korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak sürdürümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik boyutları örgütsel sessizlik alt boyutları ile anlamlı olarak ilişkilidir. Sürdürümcü liderlik ile yönetmel nedenler, izolasyon korkusu, tecrübesizlik, işle ilgili korkular ve ilişkilere zarar verme korkusu arasında pozitif ve orta seviyeli ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile yönetmel



nedenler, izolasyon korkusu, tecrübesizlik, işle ilgili korkular ve ilişkilere zara verme korkusu arasında pozitif ve düşük seviyeli ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3: Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Bağımsız Değişken	B	Katsayı	R	R ²	Sig.p.
Sürdürümcü Liderlik	0,754	0,573	0,594	0,353	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,435	1,518	0,321	0,103	0,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

Analiz neticesinde örgütsel sessizlik üzerinde sürdürümcü liderliğin ve dönüşümcü liderliğin etkisi bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeylerinin %35,3'ü (R²: 0,353) sürdürümcü liderlik stili ve %10,3'ü (R²: 0,103) dönüşümcü liderlik stili ile açıklanmaktadır. Tablo 3'te gösterilen sonuçlara göre, araştırma kapsamında incelenen hipotez kabul edilmiştir.

3. SONUÇ

Küreselleşmekte olan dünyada örgütler içerisinde oluşmakta olan sessizlik davranışı, önceki senelere nazaran daha ön plana çıkmaktadır. Örgütsel değişim ve gelişmedeki tehlikeli olan bir engel ve çoğulcu örgüt geliştirme sürecini sıkıntıya sokan, kolektif bir fenomen biçiminde betimlenmekte olan örgütsel sessizlik davranışının önlenmesi sayesinde örgütsel hedeflere ulaşmak açısından mühim gelişmeler sağlanabilmektedir (Çakıcı, 2008: 118). Örgütün ayakta kalması ve ilerlemesi bakımından örgütsel performans stratejik bir unsur olmaktadır ve sessizlik davranışının engellenmesi sayesinde performansta artış doğru orantılı olmaktadır (Çakıcı, 2010: 153). Bu sebeple performans, örgütte bulunan sessizlik davranışının engellenmesi için mühim bir etkiye sahiptir (Çakıcı, 2014: 114). Bu çalışma boyunca Sağlık Meslek Liseleri bünyesinde görev yapmakta olan öğretmenler ve okul müdürlerinde bulunan liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik üzerindeki ilişki incelenmiştir. Yılmaz ve Arcasoy (2019) tarafından yapılmış olan çalışmaya paralel olarak, araştırmada bunun yanında öğretmenlerde bulunan liderlik stillerinin boyutları olan sürdürümcü liderlik ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik seviyelerinin demografik özellikleri açısından değişiklik gösterdiği ya da göstermediği incelenmiştir. Bildik (2009) tarafından yapılan çalışmaya paralel olarak, yapılmış olan analizlerin neticesinde yalnızca öğretmenlerin cinsiyetleri açısından sürdürümcü liderlik açısından görüşleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iş ile



alakalı korkuların boyutunda farklılık olduğu, belirtilmiş olan boyutların seviyelerinin erkek katılımcılar arasında daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadaki temel hedef okul müdürlerindeki liderlik stilleri ile örgütsel sessizlik arasında bulunan etki açısından ilk önce bu iki değişkendirdeki ilişki incelenmiştir. Akın (2020) tarafından yapılmış olan çalışmaya paralel olarak, yapılmış olan analizlerin sonucunda sürdürümcü liderliğin dönüşümcü liderlikten daha fazla seviyede olan şekilde örgütsel sessizlik ile aynı doğrultuda ilişki içinde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma içerisinde yapılmış olan son analiz ise sürdürümcü ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde bulunan etkisine dair gerçekleştirilmiş olan etki analizidir. Bu açıdan, çalışmamızda evreni oluşturmakta olan Sağlık Meslek Liseleri bünyesinde çalışan öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik seviyesinin %35 gibi yüksek seviyesi sürdürümcü liderlik ile açıklanmaktadır. Bunun yanında örgütsel sessizlik seviyeleri %10 seviyesinde dönüşümcü liderlik ile açıklanabilmektedir. Benzer sonuçlar Erol ve Köroğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada da tespit edilmiştir. Araştırmadaki öneri bakımından şu açıklamalar yapılmaktadır:

- Örgütler açısından mühim olan örgütsel sessizliğin çalışma içerisinde ifade edilen liderlik tipleri ile olan etkisinin açıklandığı değişik liderlik tipleri konusunda araştırmalar yapılması gerekmektedir.

- Araştırmacıların örneklemin kapsamını daha geniş tutması daha genellenebilecek sonuçların elde edilmesine imkan sağlayacaktır.

- Okullardaki lider pozisyonunda bulunan kişilerin de eğitim almaya yönlendirilmesi çalışanlar üzerinde mobing uygulanmasından kaçınılmasını sağlayabilecektir.

- Kurumlardaki örgüt kültürü yapısı değiştirildiği takdirde örgütsel sessizlikte azalmanın olması sağlanabilir.

- İşletmelerde bulunan çalışanlara briefing yapılması ile işgücü artırılabilir.

Araştırma sonucunda sürdürümcü liderliğin dönüşümcü liderlikten daha fazla örgütsel sessizlik ile ilişkidir. Araştırmadaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin %35'lik seviyesi sürdürümcü liderlik ve %10'luk seviyesi dönüşümcü liderlik ile açıklanmaktadır. Araştırma sonucunda öneriler şunlardır. Araştırma örneklemini daha geniş olabilir. Daha geniş örneklem ile daha farklı sonuçlar elde edilebilir. Okullardaki lider konumundaki kişiler liderlik eğitimlerine gönderilebilir. Bu sayede örgüt içerisinde mobbing



uygulamaktan kaçınabilir. Örgüt yapısında değişiklik yapılmasıyla örgütsel sessizliğin azalacağı düşünülmektedir. Farklı liderlik stilleri için de benzer bir çalışma yapılabilir.

REFERENCES

- Blackman, D. & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning, *Management Learning*, 40(5), 569–585.
- Bogosian, R. (2012). Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings. Unpublished doctoral dissertation, The George Washington University, America.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Çakıcı, A. (2008). Çalışanların Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İstedikleri Konular Üzerine Bir Araştırma, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Köse, E.K., ve Güçlü, N. (2017). Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9.
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımçı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183), 1-28.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E. & Dey, E. L. (2006). Breaking the silence: Achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education*, 47(1), 63-88.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 32.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.