



Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

**LİSE MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİ**

Cesim ALADAĞ

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2019

LİSE MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Cesim ALADAĞ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2019

## KABUL VE ONAY

Cesim ALADAĞ tarafından hazırlanan "Lise Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma, 28.08.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Fuat TANHAN (Başkan)



Dr. Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR (Danışman)



Dr. Öğr. Üyesi Naciye AYNAS

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Doç. Dr. Fuat TANHAN  
Enstitü Müdürü




## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ..... Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

28.08.2019



Cesim ALADAĞ

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmalarım süresince bana rehberlik eden, özveri ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR 'a en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Yüksek lisans eğitim sürecinde gerek kişisel duruşuyla, gerekse akademik duruşuyla öğrencisi olmaktan gurur duyduğum hocam Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU' na, her konuda benden desteğini esirgemeyen, yüksek lisans öğrenimime başlamam konusunda sağladığı motivasyon nedeniyle değerli hocam Doç. Dr. Fuat TANHAN' a, her zaman desteklerini aldığım Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZOK, Dr. Öğr. Üyesi Gürol ZIRHLIOĞLU, Arş. Gör. Suat AYNAS, Volkan TAYİZ' e, çalışmamı özveri ve özenle değerlendiren, değerli emek ve katkılarıyla zenginleştiren Dr. Öğr. Üyesi Naciye AYNAS' a saygıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisansa öğrenimim süresince benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen değerli abim Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sekreteri Servet CAN' a, Enstitü çalışanları Ruçhan ÇİFTÇİ, Şenol KARAN, Erdinç YILDIZ ve Özkan DAYAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

...Ve yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmalarım süresince büyük fedakârlıklar göstererek, destek ve varlığıyla bana daima güç veren sevgili eşim Türkan BAYER ALADAĞ' a, manevi destekleriyle bana moral kaynağı olan çocuklarım Murat İlker ve Zeren Ela' ya; manevi desteklerini her zaman hissettiğim babam ve anneme; abilerim, ablalarım ve kardeşlerime sonsuz teşekkürler ediyorum.

## ÖZET

ALADAĞ, Cesim. *Lise Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2019.

Bu çalışma, lise müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Van İli İpekyolu, Edremit ve Tuşba İlçelerindeki liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yönetimi ile seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”, Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen Aykanat (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Karizmatik Liderlik Ölçeği” (KLÖ) ve Dyn vd. (2003) tarafından geliştirilen Taşkiran (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” (ÖSÖ) ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı analizler (aritmetik ortalama, standart hata, standart sapma, frekans, varyans, yüzde), parametrik fark testler (t testi ve ANOVA), Pearson Çift Yönlü Korelasyon analizi kullanılmıştır. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde  $\alpha = ,05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmanın bulguları neticesinde; ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışını “vizyon belirleme”, çevresel duyarlılık” üye ihtiyaçlarına duyarlılık” statükoyu sürdürmeme” boyutlarında ve ölçek toplamında sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Genel bir ifade ile okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Analizler neticesinde cinsiyeti mesleki kıdem, müdürle çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde çalışma örnekleminde yer alan öğretmenlerin “savunmacı sessizlik” boyutunda sessizlik davranışı içinde olmadıkları, “korumacı sessizlik” davranışı sergiledikleri, kısmen “kabullenici sessizlik davranışı sergiledikleri” ve genel olarak ölçek toplamında ise yine “orta” düzeyde sessizlik davranışı içinde oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin

örgütsel sessizlik davranışları yaş, mesleki kıdem, müdürle çalışma süresi değişkenlerinde anlamlı farklılık belirlenmiştir. Yapılan korelasyon analizinde ise karizmatik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ilişki tespit edilmiştir.

### **Anahtar Sözcükleri**

Liderlik, karizmatik liderlik, sessizlik, örgütsel sessizlik, okul müdürü, okul, öğretmen.



## ABSTRACT

ALADAĞ, Cesim. *Investigation of Charismatic Leadership Characteristics of High School Principals and Organizational Silence Levels of Teachers*, Master Thesis, Van, 2019.

This study aims to determine charismatic leadership characteristics of high school principals and organizational silence levels of teachers. The study was conducted with quantitative research method and relational survey model was used. The population of the study consists of teachers working in the high schools in Van, Ipekyolu, Edremit and Tusba districts in 2017-2018 academic year. The sample of the study consists of teachers selected by simple random sampling method which is one of the random sampling methods. The data of the study was obtained from "Personal Information Form" developed by the researcher, "Charismatic Leadership Scale" (CK-CLS) developed by Conger and Kanungo (1994) and adapted to Turkish by Aykanat (2010), and "Organisational Silence Scale" (OSS) developed by Dyn et al. and adapted to Turkish by Taşkıran (2010). Descriptive analysis (arithmetic average, standard error, standard deviation, frequency, variance, percentage), parametric difference tests (t-test and ANOVA), Pearson Correlation Coefficient analysis were used in the analysis of the data. In order to test the difference between group averages,  $\alpha = .05$  significance level was used.

As a result of the research findings; it was obtained that the school principals working in highschools exhibit charismatic leadership behaviors in the dimensions of "vision determination", "environmental sensitivity", "sensitivity to member needs", "maintaining the status quo" and the total point of the scale. In general terms, it was determined that school principals exhibited charismatic leadership behavior. As a result of the analyzes, significant differences were found in terms of gender, seniority and working time with the principal.

According to the findings, when the organizational silence levels were examined, it was observed that the teachers have not exhibited silence behavior in the dimension of "defensive silence", but exhibited "protectionist silence" behavior and partially



exhibited "accepting silence" behavior, and in general, they have been in "moderate" silence behavior in the total points of scale. Significant differences were found between teachers' organizational silence behaviors and age, professional seniority, working time with principal. In the correlation analysis, a relationship was found between charismatic leadership and organizational silence.

**Key Words**

Leadership, charismatic leadership, silence, organizational silence, school principal, school, teacher.



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xii
TABLolar DİZİNİ .....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xvi
<b>1. BÖLÜM: GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problem Durumu .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Araştırmanın Önemi .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Araştırmanın Sınırlıkları .....</b>	<b>6</b>
<b>2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Liderlik .....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Liderlik Yaklaşımları .....	13
2.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı .....	14
2.1.1.2.Davranışlar Yaklaşımı .....	14
2.1.1.3.Durumsallık Yaklaşımı .....	16
2.1.1.4.Çağdaş Liderlik Kuramları .....	17
2.1.2 Karizmatik Liderlik .....	21
2.1.2.1 Karizma .....	21
2.1.2.2 Karizmatik Liderlik .....	23
2.1.2.2.1 Karizmatik Liderlik Özellikleri .....	25
2.1.2.2.2 Karizmatik Liderin Temel Davranışları .....	30
2.1.2.2.3 Karizmatik Liderlerin Takipçileri.....	31
2.1.2.2.4 Karizmatik Liderlerin İzleyenleri Etkileme Yöntemleri.....	33
2.1.2.2.5 Karizmatik Liderlerin Sınırlamaları.....	34

2.1.2.2.6 Karizmatik Liderlerin Süreçleri.....	35
2.1.2.3 Karizmatik Liderlik Yaklaşımları .....	36
2.1.2.3.1 Weber' in Otorite Yaklaşımı .....	36
2.1.2.3.2 House' in Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	37
2.1.2.3.3 Bass' in Karizmatik Liderlik Teorisi.....	37
2.1.2.3.4 Shamir' in Benlik Teorisi .....	37
2.1.2.3.5 Conger ve Kanungo' nun Atıf Teorisi.....	38
2.1.2.3.6 Bayer' in Karizma Yaklaşımı.....	39
2.1.2.3.7 Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım .....	39
2.1.2.4 Eğitim Örgütlerinde Karizmatik Liderlik .....	39
<b>2.2 Örgütsel Sessizlik .....</b>	<b>41</b>
2.2.1 Sessizlik Kavramı.....	41
2.2.2 Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi.....	45
2.2.3 Örgütsel Sessizlik Türleri, Nedenleri ve Sonuçları.....	46
2.2.3.1 Örgütsel Sessizlik Türleri.....	46
2.2.3.1.1 Kabullenici Sessizlik .....	47
2.2.3.1.2 Korunmacı Sessizlik .....	48
2.2.3.1.3 Korumacı Sessizlik .....	48
2.2.3.2 Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler(Nedenleri).....	49
2.2.3.2.1 Bireysel Faktörler .....	49
2.2.3.2.2 Örgütsel Faktörler .....	51
2.2.3.2.3 Yönelimsel Faktörler .....	52
2.2.3.2.4 Ulusal ve Kültürel Faktörler .....	53
2.2.3.3 Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları .....	53
2.2.3.3.1 Örgütsel Sonuçları .....	54
2.2.3.3.2 Bireysel Sonuçları .....	55
2.2.4 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sessizlik .....	55
<b>2.3 Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki .....</b>	<b>57</b>
<b>3. BÖLÜM: YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
3.1 Araştırmanın Yöntemi ve Modeli.....	60
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	60
3.3 Veri Toplama Araçları .....	63

3.4 Verilerin Analizi.....	65
<b>4. BÖLÜM: BULGULAR.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular</b>	<b>67</b>
4.1.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	70
4.1.1.1 Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular.....	70
4.1.1.2 Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular	71
4.1.1.3 Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular.....	72
4.1.1.4 Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular .....	73
4.1.1.5 Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular	75
4.1.1.6 Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular.....	75
4.1.1.7 Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular	77
4.1.1.8 Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular.....	80
4.1.1.9 Öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular	82
<b>4.2 Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>84</b>
4.2.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	86
4.2.1.1 Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular .....	86
4.2.1.2 Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular .....	87
4.2.1.3 Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular .....	88
4.2.1.4 Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular.....	88
4.2.1.5 Öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular .....	90
4.2.1.6 Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel sessizlik	

<i>düzeylerine ilişkin bulgular</i> .....	91
4.2.1.7 <i>Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular</i> .....	92
4.2.1.8 <i>Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular</i> .....	94
4.2.1.9 <i>Öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular</i> .....	96
<b>4.3 Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular</b> .....	<b>97</b>
<b>5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER</b> .....	<b>100</b>
<b>5.1 Sonu, Tartışma</b> .....	<b>100</b>
<b>5.2 Öneriler</b> .....	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>114</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>127</b>
<b>Ek 1. Çok Değişkenli Normallik Grafiği</b> .....	<b>127</b>
<b>Ek 2. Kişisel Bilgi Formu</b> .....	<b>128</b>
<b>Ek 3. Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik</b> .....	<b>129</b>
<b>Ek 4. Ölçek Kullanım İzinleri</b> .....	<b>131</b>
<b>Ek 5. Milli Eğitim Müdürlüğü İzni</b> .....	<b>132</b>
<b>Ek 6. Öz Geçmiş Formu</b> .....	<b>134</b>
<b>Ek 7. Orjinallik Raporu</b> .....	<b>136</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>KLÖ</b>	: Karizmatik Liderlik Ölçeği
<b>ÖSÖ</b>	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistik Bulguları .....	<b>61</b>
<b>Tablo 2.</b> Kullanılan Ölçeklerin Cronbach-Alpha Değerleri .....	<b>65</b>
<b>Tablo 3.</b> Normallik Testine İlişkin Değerler .....	<b>66</b>
<b>Tablo 4.</b> Öğretmenlerin karizmatik liderlik alt boyutlarına ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma puanları.....	<b>67</b>
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları .....	<b>70</b>
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları.....	<b>71</b>
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların medeni durum değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları.....	<b>72</b>
<b>Tablo 8.</b> Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri .....	<b>73</b>
<b>Tablo 9.</b> Yaş değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları .....	<b>74</b>
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların görev yaptığı okul değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları .....	<b>75</b>
<b>Tablo 11.</b> Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri .....	<b>76</b>
<b>Tablo 12.</b> Branş değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	<b>77</b>
<b>Tablo 13.</b> Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri .....	<b>78</b>
<b>Tablo 14.</b> Okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik	

algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	79
<b>Tablo 15.</b> Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri .....	80
<b>Tablo 16.</b> Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	81
<b>Tablo 17.</b> Öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri .....	82
<b>Tablo 18.</b> Müdürle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	83
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma puanları.....	84
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları.....	86
<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları.....	87
<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların medeni durum değişkenine göre sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları .....	88
<b>Tablo 23.</b> Yaş değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri .....	88
<b>Tablo 24.</b> Yaş değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	89
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların görev yaptığı okul türü değişkenine göre sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları.....	90
<b>Tablo 26.</b> Branş değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri .....	91
<b>Tablo 27.</b> Branş değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	92



<b>Tablo 28.</b> Okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri.....	<b>92</b>
<b>Tablo 29.</b> Okulda Çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	<b>93</b>
<b>Tablo 30.</b> Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri.....	<b>94</b>
<b>Tablo 31.</b> Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	<b>95</b>
<b>Tablo 32.</b> Müdürle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri.....	<b>96</b>
<b>Tablo 33.</b> Müdürle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları.....	<b>97</b>
<b>Tablo 34.</b> Ortaöğretim okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları.....	<b>98</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Conger ve Kanungo'ya Göre Karizmatik Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	26
---	----



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, önemi ve sınırlılıkları yer almaktadır. Araştırmanın problemini genel hatlarıyla, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı ise bu ilişkinin incelenmesi ve elde edilen bulgular aracılığıyla bu iki değişkenin diğer demografik değişkenler ile olan ilişkisini ortaya koymaktır.

### 1.1. Problem Durumu

Bilgi çağında tanık olduğumuz hızlı değişim, insanı birçok yönden etkilemeye devam etmektedir. Bu değişimin en fazla görüldüğü alan yadsınamaz şekilde teknolojidir. Teknolojinin hızlı gelişimini ve insan hayatının her noktasına yerleştiğini görmek mümkündür. Teknolojinin bu hızlı gelişimi, üretimden hizmet sektörüne kadar bir çok noktada etkili hale gelmesine rağmen, insan zekasına ve insan gücüne duyulan gereksinim, her zaman önemini korumaktadır. Bireyin sosyal bir yaşam sürme gereksinimi ve teknolojik gelişmeler ile global bir topluma dönüşen modern dünya gerçeği, ilk toplumsal yaşamdan bugüne kadar gelen örgütsel yapıları devam ettirmektedir. Bu toplumsal yapıda yerini alan ikili menfaat ilişkileri kapsamında, bireyin ve örgütlerin hedefleri ve amaçları ortaya çıkmaktadır. Bu amaçların gerçekleşmesi ve ihtiyaçların giderilmesi amacıyla örgütün içerisinde yer alan bireyler, örgüt içinde görev ve sorumluluklara sahiptir.

Örgüt içerisinde sürdürülmesi gereken görev ve sorumluluklar, küreselleşme ve hızla artan rekabet ortamı ile birlikte değişime uğramaktadır. Bu değişim, eğitim örgütlerinde de hem bireysel hem de kurumsal açıdan farklılaşmayı gerekli kılmaktadır. Başarı endeksli ilerlemek isteyen bireyler ve kurumlar, sürekli gelişim ve değişim için her zaman daha iyiyi arama çabası içerisine girmektedirler. Sürekli gelişim ve değişimin sağlam bir vizyon ile gerçekleşebileceği ise aşikardır. Ortaya konan sağlam bir eğitim vizyonunun uygulanması ise şüphesiz eğitimin kalitesini arttırabilecek, öngörülü ve eğitim pratiğinde etkili eğitim yöneticilerine bağlıdır. Bu bağlamda, eğitim

yöneticilerinin vizyoner olması, teoriden uygulamaya kadar eğitimin her aşamasında önemli bir paya sahiptir.

Eğitim yöneticilerinin bu vasıfların yanı sıra liderlik özelliğine sahip olması, örgütlerde çalışma ortamının düzenlenmesi açısından önemli bir noktadır. Liderlik ise, örgüt çalışanı ve yöneticisi arasında gerçekleşirken, karşılıklı etkileşim içermekte olup, belli bir hedefe yönelik olduğu bilinmektedir. Liderlik açısından etkileşim, amaçların ve hedeflerin başarılması amacıyla kullanılabilir. Lider, örgütün gelişiminin sağlanmasını ve bu gelişimin sürekliliğini sağlayabilmektedir. Bu gelişimin önünü açarken aynı zamanda kişisel gelişimi için de zaman ayırması ve bu nedenle çaba harcaması gerektiği ifade edilebilir.

Literatüre bakıldığında liderlik konusunda çok fazla çalışmanın ve kitabın yer aldığını görmek mümkündür. Bunların çoğu, belirli dönemlerde yaygın benimsenen bir görüş veya kavram üzerine kurgulanmıştır. Liderlik tek bir kişisel özellik ya da yetkinlikle açıklanamayacak kadar karmaşık, çok yönlü ve çok renkli bir olgudur. Birçok yazar, belirli bir kişisel özelliği ya da yetkinliği, liderin sahip olması gereken en önemli ve bazen de tek özellik ya da yetkinlik olarak anlatmaktadır. Diğerlerini göz ardı ederek yalnızca bir yönü öne çıkarmak belirli bir dönem için popüler bir görüş olarak kendine yer bulmakta, bu özelliğin ne olduğu ve nasıl kazanıldığı çok ayrıntılı bir biçimde tartışılmaktadır. İnsanlık tarihi kadar geçmişi olan, yüzyıllardır üzerinde konuşulan, hala güncelliğini koruyan ve önemi giderek artan liderlik konusu, ayrı ayrı olsa da sayısız yönüyle ele alınmış ve her yönüyle de ilgi uyandırmıştır. Günümüz koşullarındaki hızlı değişimler, siyasal ve ekonomik çalkantılar ve belirsizlikler sebebiyle yol gösterecek, insanların ve örgütlerin yönetimini sağlayacak liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Barutçugil, 2014).

Liderlik üzerine yapılan sayısız çalışma ile liderliğin farklı yönleri ele alınmış fakat yapılan çalışmalar sonucunda ortaya atılan teoriler, genel bir kabul görmüşlüğe sahip değildir. Ancak bu çalışmalar, liderlik konusuna yeni ve farklı boyutlar kazandırmıştır. Örgütün amaçları farklılaştıkça, liderlik tarzlarında da değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin, yenilik ve yaratıcılık gerektiren amaçların seçimi, bu amacın seçimine uygun mesleki ve teknik personelin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu personel, görev yönünden uygun (yetişmiş) kişileri temsil ettiğinden, insan

ilişkilerine ağırlık veren liderlik tipi daha fazla önem kazanmaktadır (Zel, 2011). Bu örnekte yer alan liderlik tarzlarından biri olan karizmatik liderlik, başta siyaset bilimi, işletme ve eğitim örgütlerinde olmak üzere yaygın etki alanına sahip olarak değerlendirilmekte ve farklı yönleriyle çalışmalar yapılmaktadır.

Karizmatik liderlik örgütsel bazda etkiye sahip bir liderlik teorisi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle özellikle psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış, siyaset bilimi, tarih, insan kaynakları ve yönetim gibi çeşitli sosyal bilim dallarınca üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu kadar fazla alan tarafından üzerinde çalışılması karizmatik liderliğin herkes tarafından üzerinde hemfikir olunacak bir tanımının yapılmasını güç duruma getirmektedir (Oktay ve Gül, 2003; Çelik,2015). Genel anlamda olağanüstü etkileme gücüne sahip olan liderler karizmatik lider olarak değerlendirilmektedir.

Karizmatik liderlik gibi farklı liderlik tiplerini gerekli kılan bugünün şartlarında, bilgi bazlı piyasada bilgiye sahip olabilen ve hatta üretebilen örgütler rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu nedendir ki bu kaynağı yaratan çalışanlar, örgütler için gün geçtikçe daha değerli hale gelmektedir (Özcan, 2011). Örgütlerde bu tip çalışanların öneminin artması ile beraber, yöneticilerin örgütte çalışanların kişilik özelliklerini dikkate alarak çalışanları anlaması ve çalışanların konuşabilecekleri uygun ortamları hazırlaması gerekmektedir (Dilek ve Taşkıran, 2016). Yöneticilerin çalışma ortamının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek nedenleri ortadan kaldırma yönünde çaba sarf etmeleri olumlu bir çalışma ortamı yaratabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik yaklaşımı, tutum ve davranışları çalışanların seslilikleri ya da sessizlikleri ile ilişkili olabilir.

Detert ve Burris (2007) liderin davranışlarının, çalışanın konuşma veya sessiz kalma davranışını etkilemede kilit rol aldığını belirtmektedir. Lider, çalışanlarıyla düzenli olarak toplantı yaparak, kalite birimlerini etkin kullanma ile çalışanlarının sorun ve şikayetleri üzerinde odaklanarak örgüt verimini arttıracaktır. Eğer liderler astlarını destekler, onlarla samimi ilişkiler kurar, problemleri ile ilgilenir ve onların önerilerine açık olursa, işgörenler önemsendiklerini algılayacak ve sessizliğe eğilimi azalacaktır. Bu yönde yapılan bazı çalışmalar (Erol ve Köroğlu, 2013; Taşkıran, 2010) incelendiğinde, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olabileceği

değerlendirilmektedir.

Yapılan ilişkiyel çalışmalar sonucunda ortaya konan liderlik özellikleri ve örgütsel sessizlik ilişkisi, farklı açılardan bu konuya bakılması ihtiyacını doğurmuştur. Diğer yandan, yönetimdeki yeni gelişmeler, örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve bu gelişimden yararlanmayı öne çıkarmaktadır. Örgüt içerisinde ses, değişimin güçlü bir tetikçisi olmasına rağmen çalışanlar genellikle konuşmaya isteksizdir. Bir yandan birçok çalışan, örgütün faydası için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken, öte yandan birçok çalışan, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kurmakta zorlanmaktadır (Morrison ve Milliken 2000). Çoğu zaman çalışanlar bilgiyi kendinde tutmayı tercih edebilmektedirler (Çakıcı, 2008). Bu nedenlerden dolayı meydana gelen sessiz kalma davranışı örgütte çalışanlar üzerinde yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir.

Bireyin örgütlerdeki yerinin oldukça önemli olduğu düşünüldüğünde, örgütün gelişmesi için, yöneticinin sahip olduğu liderlik özelliği ile örgütte çalışan bireylerin sesliliği/sessizliği arasındaki ilişki büyük önem arz etmektedir. Örgütü ayakta tutan, yaşatan, sürekliliğini ve etkinliğini sağlayan elbette ki insandır. İnsan örgüt içinde karar veren, sorunların çözümüne yönelik çaba gösteren ve sorulara cevap veren kişidir (Özkalp ve Kırel, 2011). Karşılıklı etkileşim içerisinde birbirini dinleyen ve örgüt içi iletişime önem veren bireyler daha sağlıklı ve verimli bir ortam oluşturabilmektedir. Bu kapsamda örgütsel sessizlik örgüt içerisindeki iletişimin aksadığının ve iletişim ile ilgili eksikliğin bir ifadesi olarak değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, eğitim kurumlarında yöneticilik yapan bireylerin liderlik özellikleri ile eğitim uygulayıcılarının sahip olduğu tutum arasındaki ilişki, eğitim kurumunun uygulamaya aktardığı misyon ve vizyonu etkilemesi olası görülmektedir. Bu ilişkinin incelenmesi, bu araştırmanın problem durumunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, lise müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin sessizlik düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesi bu araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Liselerde görev yapan okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okul türü, branş, okulda çalışma süresi, müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okul türü, branş, okulda çalışma süresi, müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterebilmekte midir?
5. Liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi söz konusu mudur ?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri olan müdürler ile öğretmenler eğitim sisteminin en önemli parçalarını oluşturmaktadır. Bir okuldaki müdür, o okulun lideri konumundadır; çünkü okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başında bulunmaktadır. Okulun en önemli ögesi olan öğretmenlerin okulda üstlendikleri sorumluluğu yerine getirmelerinde okul yöneticilerine mühim görevler düşmektedir. Okul müdürlerinin bu süreçte etkin rol alabilmeleri karizmatik lider yeterliliklerini okul ortamında etkili kullanmalarını gerektirmektedir (Işık,2016).

Karizmatik liderlik ve örgütsel sessizlik konuları birçok araştırmacı tarafından

ele alınmıştır. Yıllardır önemini yitirmeyen bu iki olgu çeşitli alanlar tarafından ele alınmaya devam edilmektedir. Fakat karizmanın insan üzerindeki olağanüstü etkisi düşünüldüğünde okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri taşıması ve bu yönde bir yönetim tarzı ile hareket etmesi öğretmenlerin okula ve eğitime faydasını arttıracaktır. Bazı çalışmalarda liderliğin sadece doğuştan gelen özellikler olmadığı varsayıldığında okul müdürlerinin kendilerini bu yetkinlikler ile donatması gerektiği hususu kaçınılmaz bir gerçek olarak düşünülmektedir. Diğer yandan öğretmenlerin okul yaşamı içerisinde daha aktif rol almaları ve yaşanan sorunlarla ilgili daha etkin bir şekilde kendilerini ifade etmelerinin teşvik edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Okulların temel amacı olan eğitim öğretimde istenilen düzeyde başarı gösterilmesi, eğitim lideri olarak müdürün göstereceği performansa bağlı olduğu söylenebilir (Eren 2012). Öğretmenlerin performansı üzerinde okul müdürünün karizmatik liderlik becerilerine etkileri dikkate alınarak konunun daha bütüncül ve kapsamlı şekilde ele alınarak aralarındaki ilişkinin belirlenmesi önemlidir. Lise müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisinin incelenmesi bu araştırmanın öncelikli önemini oluşturmaktadır. Bu öneme bağlı olarak da okul müdürlerinin karizmatik liderlik açısından tanınması da araştırmanın bir diğer önemidir. Ayrıca bu araştırmanın alana teorik katkı sunmasının yanında karar alıcılara ve uygulayıcılara pratik katkı sağlaması hedeflenmiştir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan çalışmada elde edilen veriler sadece veri toplama araçlarıyla (kişisel bilgiler formu, karizmatik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği) sınırlıdır.

Araştırma verileri 2018-2019 Eğitim Öğretim yılında elde edildiğinden sadece belirtilen dönem ile sınırlıdır.

Araştırma verileri Van İli İpekyolu, Edremit ve İpekyolu ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan ve çalışmaya katılan öğretmenlerle sınırlıdır.



## 2. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Liderlik

Lider kelimesinin Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı bilinmektedir. Yunanca’ da karşılığı “hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi, “yol” ya da “seyahat” imajına denk düşmektedir (Zel, 2011). Lider kelimesi Türkçe’ de ise “önder, şef”, “bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse” ve “bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” gibi ifadelerle tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Türkçe kelime anlamına bakıldığında aslında tanımın liderlik tanımlamalarından ziyade yönetici tanımlamalarına uygun ifadelerle gerçekleştirildiği görülmektedir.

Günümüz manasıyla liderliğin kökleri 18. Yüzyılda aydınlanma çağına kadar gitmektedir. Voltaire ve takipçileri bu dönemde insanların aklını kullanmak suretiyle kaderlerini kontrol altında tutabileceklerini öne sürmüştür. Bu, insanoğlunun tarihinde inanılmaz derecede bir iyimserliğin ortaya çıkışının dönüm noktası olmuştur. Ancak 19. yüzyıl sonlarında Freud ve Max Weber’in görüşleri batı dünyasında insanların ilerlemeye ve akılcılığa olan inançlarını olumsuz etkilemiştir. Max Weber, aklın sınırları üzerinde çalışarak teknik rasyonellik olarak isimlendirdiği bir kavramla bürokrasinin temellerini oluşturmuştur. Bu görüşler, 20. yüzyılda etkili liderlik ile ilgili arayışlar ve araştırmaların artmasına sebep olmuştur. Bir yandan akıl gücü ve insanoğlunun sürekli gelişim yeteneği ile ilgili çalışmalar felsefi düzlemde sürerken diğer yandan değişen ekonomik ve sosyal düzende örgütlerin liderlik ihtiyaçlarını karşılayacak çalışmalar ve tartışmalar önem kazanmıştır (Barutçugil, 2014).

Lider pek çok tanımlama ve farklı anlamlarla ifade edilmiştir. Çeşitli alanların araştırma konusu olan liderliğin tanımlanması ve kavramsallaştırılması konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır. Liderlik algısının yönetim tarzlarına göre farklılık göstermesiyle beraber liderlik tarzlarında da artışlar gözlemlenmektedir. Bennis (2003) liderliğin, üzerinde çok durulan, yazılan ve araştırma yapılan fakat hakkında az şey bilinen bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Liderlik, örgüt içerisindeki diğer çalışanlara göre daha geniş, yoğun donanım ve potansiyel içermektedir. Belirtilen potansiyelin, performansa dönüşmesiyle lider, kendi etkinliği, ilgisi ve yatkınlığına göre insanların önünü açar. Bunu gerçekleştirirken de insanların beklentilerini, istek ve arzularını, kendi beklenti, istek ve arzularının önünde tutar. Değişim ve dönüşümün anahtarı olarak lider; insanları çekim alanına sokan, insanı, varlığı ve eşyayı farklı bir duyuş ve marifet ile hissedene, öngörüsü, iletişim ve ikna becerisi, analiz, sentez ve benzeri zihinsel ve sosyal yetenekleri gelişmiş bir insandır (Fındıkçı, 2012).

Liderlik, başarılı olacak planlar tertip etme yeteneği ve başkalarını da tüm zorluklara rağmen, ölüme yüz yüze gelseler bile bu planları gerçekleştirmeleri yönünde ikna etme melekesidir. Liderlik daima, muhteşem bir tavırla, karakterin oluşturduğu temel üzerinde yükselmiştir; bu, gelecekte de böyle olacaktır. Karakter sahibi bir şahıs olmak ve herhangi bir nefsanî niyet olmaksızın hareket etmek, iyi ve etkili bir liderliğin başlangıç noktasıdır; eylemde idealistlik, liderliktir (Chibber, 2007).

Liderlikle ilgili olarak lider doğulur mu? olunur mu? Sorusu tartışılmaktadır. Karakter sahibi bir insan olarak anılmayı hak eden biri haline gelecek şekilde kendimizi nasıl dönüştürebiliriz? Bu hiç gerçekleştirilebilir mi? Lider olarak mı doğulduğu yoksa lider haline sonradan mı geldiği hakkında sürüp giden tartışmaya işe bu ikilem yol açmıştır. Bu soruya en iyi yanıtı, benzer bir mesele olan “ Olimpiyatlarda başarılı olacak bir atlet olarak mı doğulur, yoksa bu düzeydeki bir atlet haline sonradan mı gelinir” i tartışarak verebiliriz. Yanıt şudur: Hiç kimse temel atletik yeteneği olmadan ve sonra da bu yeteneği ile beraber yoğun çalışmayla gerçekleştirmeden olimpiik bir atlet olamaz. Ancak antrenman, kendisini işine verme ve azim sayesinde ki, bir şahsın erişebileceği mükemmellik düzeyini belirleyebiliriz. Aynı durum liderlik için de geçerlidir (Chibber, 2007). Dolayısı ile liderlik doğuştan gelen yetenekler ile zamanla öğrenilen becerilerin birleştirilmesi olmakla birlikte ayrıca ihtiyaçları doğru bir şekilde değerlendirebilmeyi de gerektirir. Lider olmak için kişinin doğuştan gelen liderlik özelliklerin sahip olması gerekir; ancak kişinin doğuştan getirdiği bu özellikleri eğitimle birleşirse güçlenir. Bir liderin en mühim yanı güçlü yönlerini geliştirmesi ve zayıf olduğu yönlerinin farkında olmasıdır. Uzun liderlik maratonunu ancak yetenek ve becerilerini her gün geliştiren, öğrenme ve gelişmenin ömür boyu süreceğini bilen liderler tamamlayacaktır (Saygın ve Saygın, 2017).

Liderler farkındalık sahibi olan kişilerdir. Bakış açısını oldukça geniş ve global tutarak amaca odaklanırlar. Farkındalık liderlik için yapı taşlarından biridir. Farkındalık sahibi lider öngörülerıyla doğru kararlara imza atarak amaca giden yolda kendine sadık takipçiler edinir. Sezgi ile birleşen bilgi, liderliğin olmazsa olmaz unsuru farkındalığı oluşturur. Farkındalık lidere, doğru zamanda doğru yerde olma şansı sağlar ki; bu özellik "lider kendi şansını kendi oluşturur" cümlesinin açıklaması niteliğindedir (Saygın ve Saygın, 2017).

Başarılı liderler; işleri, konumları, eğitimleri ne olursa olsun, işlerini yarına bırakmayan, düzenli çalışan, kendilerini yormayı seven, iş disiplini ciddi biçimde koruyan, özellikle becerikli oldukları konularda sürekli didinen, belki de daha da önemlisi herkese göre daha fazla etkin olan eylem içinde olan kişilerdir (Fındıkçı, 2012). Etkin liderler, insanlardan her hangi bir yardım istemeden önce onların kalplerini kazanmaları gerektiğini bilirler (Maxwell, 2018).

Lider cesurdur. Lider ile takipçiler arasındaki en büyük fark liderin cesur karar ve risk alma becerisidir. Liderlik konumu kişiye cesaret vermez ancak cesaret kişiye liderlik konumu verilebilir. Cesaret korkusuzluk değildir. Tehlike karşısında korkuya rağmen akıl ve zekayı kullanarak yapılması gerekeni yapmaktır (Saygın ve Saygın, 2017). Bir liderde cesareti gerektiren en önemli hareket, karar vermektir. Bir karar verilmeden hiçbir eylem başlayamaz. Karar vermek, hem başarının hem de başarısızlığı hesabını vermeye hazır olmak demektir; insanların çoğunun işlerini ertelemelerinin nedeni de budur. Kararların dikkatle ve mevcut seçeneklerin lehte ve aleyhteki unsurlarının tam olarak tartılmasından sonra verilmesi önemlidir (Chibber, 2007).

Bilgi, iyi liderliğin gerekli bir parçasıdır. Bilgi, etkili bir liderin yeteneğinin sadece yüzde 12'sini oluşturur. Geriye kalan yüzde 8'i karakterdir. Lider, örgütünde liderlik potansiyeline sahip bireylerin gelecekte lider olma potansiyellerinin önünü açar. Örneğin Thomas Edison' un üstün liderlik yeteneğiyle oluşturduğu çalışma ortamında Henry Ford, Rudolf Dizel, Wright kardeşler ve Robert Bosch gibi dünyada iş yaşamında iz bırakan liderler doğmuştur (Chibber, 2007).

Örgüt yönetimi alan yazınına bakıldığında, lider ve yöneticiyi eş anlamlı olarak değerlendiren bilim insanlarının yanı sıra, yönetici ve lider ayrı olgulardır. Liderlik, örgütün devamlılığının sağlanabilmesi amacıyla varlığı zorunlu bir olgudur. Yönetici ile

liderin amaca giden yolda yöntemleri farklılaşmaktadır. Yöneticinin amaca yönelik tavrı, daha şahsi ve çekingen iken; liderin ise daha aktif ve yeni yöntemleri uygulamaktan çok, yeni yöntemler keşfetmeyle ilgilidir. Yönetici dikkatini “işlerin nasıl yapılacağına” konusunda yoğunlaştırırken, lider ise ne tür değişim ve yenilik için ne tür kararların verilip, ne tür hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde, yani “sonuç” üzerinde yoğunlaşmaktadır (Genç, 2007). Lider ve yönetici arasındaki fark “her lider iyi yöneticidir ama her yönetici lider değildir” şeklinde bir çıkarım ile sloganlaşmıştır. Ancak, gerek medyada gerekse kişilerarası iletişimde “lider” kelimesi kolaylıkla ve bilinçsiz bir şekilde “yönetici” kelimesinin yerine kullanıldığından anlam farkı büyük olsa bile bu farkın rengi zamanla daha da solmaktadır (Zel, 2011). İyi yönetici niteliklerine sahip olmasına rağmen, liderlik yeteneğine sahip olmayanlar olduğu gibi, lider olmalarına rağmen, yönetici niteliklerine sahip olmayanlarda bulunmaktadır. Bundan dolayı, ayrılan taraflarının yanında, her iki kavramın birbirlerinden ayrılan özellikleri ve yanları da bulunmaktadır (Karkın, 2004; Yakut, 2006; Yatkın, 2007; Şahinkaya, 2006).

Lider ve yönetici arasındaki farkları, her ikisinin mevcut koşullara hakim olanlar arasındaki farklar gibi algılamak mümkündür. Bazı lider ve yönetici farkları ise şunlardır (Bennis, 2003);

- Yönetici yönetir, lider ise yönetimi esnasında farklı yenilikler yapar,
- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir,
- Yönetici mevcut olanı korur, lider ise mevcudu geliştirmeye çalışır,
- Yöneticiler sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır, liderse kişilerin üzerinde yoğunlaşır,
- Yönetici çalışanlar üzerinde baskı ve kontrol amacı ile hareket ederken, lider çalışanlara güven aşılar,
- Yöneticiler kısa vadeli olarak düşünürken, lider uzun vadeli bakış açısına sahiptir,
- Yönetici “Nasıl” ve “Ne Zaman”, liderse “Ne” ve “Niçin” sorularına cevap aramaktadır,

- Yöneticilerin hedefi her zaman alt sınırlarda olmakta, liderlerin gözü ise hep ufuğa yöneliktir,
- Yöneticiler taklit ederken, lider icraata yöneliktir,
- Yönetici statükocudur, lider ise statükoya meydan okumaktadır,
- Yönetici askere benzer, aldığı emirleri yerine getirir, liderse kendine has bir kişiliğe sahiptir,
- Yönetici işlerini doğru yapar, liderse doğru işleri yapar,
- Yönetici kare şapkalar giyen ve öğretim neticesinde bir şeyler öğrenen, lider ise geniş kenarlı şapkalar giyen ve eğitime yönelen kimselerdir.

Liderlik yetenekleri kişisel ve kurumsal etkinlik üzerine kuruludur. Liderlik ne kadar güçlüyse ufuk o kadar geniş olacaktır. Aksi takdirde örgüt sınırlı bir yapı içine hapsolür. Sıkıntılı dönemlerde örgütün liderlik arayışında olmasının sebebi budur. Başkanlık seçimi ülke zor durumdayken yapılır. Bir şirketin mali sorunlarında yönetim kurulu başkanı değişir. Yeni müdür okul kötü durumda ise atanır. Bir takım sürekli kaybediyorsa başa yeni bir antrenör getirilir (Maxwell, 2018)

Lider, içeriği gereği yenilikçi bir kişiliktir. Başkalarının hiç denemedikleri ve hali hazırda yapamadıkları şeyleri yapar. Lider birçok şeyi diğer insanlardan önce yapar. Yeni şeyler yapar. Eski şeyleri yeni şekillere sokar. Geçmişinden bazı şeyleri öğrenmiş ve de aynı zamanda bir gözü gelecekte olacak şekilde günümüzde yaşar. Her lider bunları farklı şekillerde bir araya getirmektedir (Bennis, 2003).

Bir liderde olmazsa olmaz özelliklerden biri sorumluluk almaktır. İyi lider kim olduğunu bilir, sorumluluk almaktan kaçınmaz ve meselelere asla “Benim işim karar almak. Ben karar alırım, yöneticilerim uygular. Bu benim işim değil” noktasında bakmaz. Sorumluluğunun bilincindedir, işin zamanında yapılabilmesi amacıyla inisiyatifi devralarak kendiliğinden harekete geçer. Çünkü liderlik sadece hedef, strateji ve vizyon belirlemek değil tüm sorumlulukları üstlenerek örgütü olabilecek en üst seviyeye taşımaktır (Saygın ve Saygın, 2017). İyi bir lider için önemli özelliklerden biri de, iletişim becerilerinin yüksek olmasıdır. Ancak topluluklarla iyi iletişim kurmak, bir insanı lider yapmaz. Sahnede ve televizyonlarda hala zevkle dinlediğimiz Orhan Boran ve Halit Kıvanç gibi ustalar, rakipsiz iletişim becerilerine rağmen, lider olarak kimseyi

arkalarından sürükleyemezler. Bu noktada, liderin bir mesajının olmasının önemi bir kere daha ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2017). Bütün bu özelliklerin yanında, liderin aldığı kararlar ve yaptıklarında kusursuz olması beklenmemelidir. Liderin niteliği de, niyeti, değerleri, inançları başka bir ifadeyle, karakteri ile ölçülür. Aristo'nun da söylediği gibi, "karakter", liderlerin mühim ve tarifi en zor unsurudur (Özdemir, 2003).

Tekin' e (2016) göre liderin bazı önemli özellikleri şu şekildedir:

- Lider değişim mühendisidir, yeniliklere her zaman açık olmaktadır.
- Lider vizyona ve misyona sahiptir. Geleceği öngörebilme yeteneği vardır.
- Örgütteki bilgileri yorumlama ve anlama kabiliyetine sahiptir. Sürekli olarak bilgiler edinmeye ve kendini geliştirmeye çalışır.
- Mücadele ruhuna sahiptir. Atılım gücüne sahip olup çalışkandır. Örgütü için her zaman başarıyı hedef almaktadır.
- Örgütün faydası için gelişimi teşvik eder ve bu amaçla gerekli motivasyonu sağlar.
- Liderin üstün becerileri sayesinde iletişim kabiliyeti gelişmiştir.
- Entelektüeldir ve aynı zamanda her zaman sorgular. Sürekli olarak kendini denetler ve hatalarını irdeleyerek ders çıkarmaktadır.
- Çalışanlarına örnek olmak için davranışlarında tutarlı ve açıktır. Sözü ve davranışı uyumludur.
- Güçlü yanlarını ve zayıf yanlarını iyi bilir ve hatalarından ders çıkaran kişidir.

Fındıkçı' ya (2012) göre bir liderde bulunması gereken temel kabul görmüş bazı özellikler ve nitelikler şunlardır;

- Liderlik, insanları kendi amaçlarına ulaşma yolunda kullanma sanatıdır.
- Liderlik, insanların ve insanlığın önünü açmaktır.
- Lider, insanlara ürettiği katma değerler oranında yükselir.

- Lider, bilhassa yakın çalışma ortamındaki kişilere çok önem verir. Çevresindeki insanları yaşarken kendini adeta unuttur.
- Liderlik, kendisini ama sadece kendisini görüp başkalarını görmemek değildir.
- Lider, özdenetimi sayesinde kendisini her türlü aşırılıktan alıkoyar.
- Liderin öngörüsü yüksek olup, geçmişte yaşananları göz ardı etmez, hızlı düşünme kabiliyetine sahiptir, ayrıca hızlı düşünür.
- Liderlik, hantallık, rutin ve değişkenliğin karşısındadır.
- Lider, henüz belirlenemeyen bir yöntemle insanları çekim alanına alabilen kişidir. İkna kabiliyeti güçlüdür ve iletişim becerisi yüksektir.
- Lider, alandan ziyade verendir. Yıkandan çok yapan, konuşandan çok dinleyen, durmaktan çok hareket eden, başkalarından çok kendisine kızan, kendisinden çok başkalarına iltifat eden kişidir.
- Liderlik, bilimi, sanatı, siyaseti, mevki ve çıkarlara alet etmemektir.

### 2.1.1 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları, liderlerin davranışlarına ve düzeylerine odaklanarak gelişim göstermiştir (Lord ve Hall, 2005). Liderlik hakkındaki yaklaşımlar ve teoriler, konunun farklı bakış açılarından irdelenmesine sebep olmuştur. Bu süreç öncelikle özellikler yaklaşımı ile başlamış ve daha sonra davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı ile devam etmiştir. Bu yaklaşımların yetersiz görülmesi ile birlikte “etkileşimci” ve “dönüşümcü” liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Correa, Morales ve Pozo, 2005; Scandura ve Williams, 2004; Reave, 2005; McCauley vd, 2006).

Liderlik yaklaşımları birbirlerini yok saymakla beraber, esasen liderliğin kişisel farklılıkların, davranışsal farklılıkların yahut durumsal farklılıkların bir neticesinde meydana geldiklerini savunmaktadırlar (Fındıkcı, 2012).

Liderlik sürecine ilişkin geliştirilen yaklaşımlar aşağıdaki alt başlıklarda açıklanmıştır.

### 2.1.1.1 *Özellikler Yaklaşımı*

Lider konusunda ilk ciddi çalışmaların 1930'lu yılların sonlarında başladığı kabul edilir. Iowa Üniversitesinde yürütülen ilk çalışmalar, etkili liderlerin ortak ayırt edici özellikleri üzerine odaklanmış ve bugün özellikler (Mizaç) teorisi olarak bilinen yaklaşımın temelini oluşturmuştur. Bu teorinin en önemli katkısı, liderlik özelliklerinin önemli bir kısmının deneyim ve eğitim ile zamanla geliştirilebilir olduğunu ortaya koymasıdır. 1940'lı yıllara kadar çok yaygın benimsenen bu görüş doğrultusunda hazırlanan kişisel, zihinsel, fiziksel ve sosyal özellikler ile yetenekler listeleri birbirini izlemiştir (Barutçugil, 2014).

Özellikler yaklaşımında başarılı liderlerin kişisel özellikleri üzerine odaklanılmıştır. Özellikler kuramında, informel bir grupta kimin lider olarak öne çıkacağı tahmin edilmesinden çok liderlerin becerilerinin ve yeteneklerinin yönetsel etkililiğe ve gelişime katkı yaptığı vurgulanmaktadır.

“Özellik” kavramı kişiliğin, huyun, ihtiyaçların, motivasyonun ve değerlerin farklı açılardan ele alındığı farklı bireysel nitelikler ile ilişkilendirilir. Kişilik özellikleri belirli bir şekilde davranan nispeten istikrarlı özelliklerdir. Özgüven, dışa dönüklük, duygusal olgunluk ve enerji düzeyi bu özelliklere birer örnek olabilir (Karsantık, 2017).

Özellikler yaklaşımı lideri ve liderlik sürecini tanımlayan en temel, en kuşatıcı ve en eski yaklaşımdır. Bu grupta yer alan alt yaklaşımların özünde liderlerin, diğer insanlara göre farklı, olağanın üstünde kişilik özellikleri ve nitelikleri olduğu gerçeği yer alır. Kişisel özellik yaklaşımına göre, liderlerin diğer insanlardan ayrılmasını sağlayan en önemli husus, onların sahip oldukları bireysel özelliklerdir. Bu özellikler onlara verilmiş ve doğal bir önderlik, idare etme, yönetme yeteneği barındıran niteliklerdir (Fındıkçı, 2012).

### 2.1.1.2 *Davranışlar Yaklaşımı*

1940'lı yıllardan başlayarak liderlik davranışlarının araştırıldığı ve otoriter, demokratik, liberal gibi tarzların tartışıldığı “Davranış Tarzları Teorisi” gündeme gelmiştir (Barutçugil, 2014). Bu kapsamda tek başına, liderin özelliklerinin yeterli



olmadığı, bununla beraber izleyicinin özellikleri ve liderin ne şekilde davrandığı konusunun da önem kazandığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, davranış yaklaşımının temelleri atılmıştır (Arıkan, 1997).

Davranışsal yaklaşım, liderin davranış analizini yaparken, örgütün işleyişini ve yapısını da araştırmıştır. Davranışsal yaklaşımına göre etkili lider, birey ya da grup hedeflerine ulaşmada iki yolu izlemektedir. Bunlar: göreve yönelik lider davranışı ortaya koyarak çalışanları daha nitelikli iş yapmaya yönlendirmek ve örgüt üyelerine destek sağlayarak çalışanların kendi hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktır (Memişoğlu, 2004).

Fındıkçı (2012)' ya göre liderlik sürecinde davranış odaklı kişilik kuramlarından öğrenebileceğimiz birçok şey vardır. Özellikle günlük ilişkilerde, aile ve iş ilişkilerinde kişilerin öğrenmelerinin arkasındaki dinamiği anlamak ve böylece öğrenmelerini hızlandırmak, ödül-ceza sistemlerinin sınırlı da olsa yaptırım gücünün kullanılması bakımından davranışçı yaklaşımların faydası vardır. Ancak insan davranışlarının sadece görünen yüzü anlaşılan yüzü mesabesindeki bu yaklaşımın bir bütün olarak insan denen meçhulü anlamamıza kafi olmayacağı unutulmamalıdır

Davranışsal teorilerin tümü astların davranış değişikliğinin sağlanmasında pekiştireç ve ceza kullanımını vurgulamıştır (Davis ve Luthans, 1980). Astların davranışlarının yine kendi davranışlarının sonuçlarına göre şekillendiği belirtilmektedir. Çevresel ipuçları, ayırt edici uyarıcılar, davranışlar ve sonuçları, analiz edilebilecek durumsal davranışları oluşturmaktadır.

Davranışlar yaklaşımında önemli çalışmalardan biri Ohio State Üniversitesi tarafından 1945 yılında yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda liderlik davranışın temel faktörün liderin takipçilerini örgüt amaçlarına yönelttiğine değinilmektedir. Çalışmalar neticesinde iki temel husus ortaya çıkmıştır. Bunlar; kişiyi dikkate alma (yapıyı harekete geçirme) ve İnisiyatif (bireyi önemseme) faktörleridir. Bir diğer çalışma ise Michigan Üniversitesi tarafından 1947 yılında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada çalışanlarının örgüt üyelerinin tatminine ve örgütün verimliliğine katkı sağlayan etmenleri belirlemek olmuştur. Çalışmalarda personel devir hızı, devamsızlık, maliyet, motivasyon, iş tatmini, verimlilik ve şikayetler gibi kriterler kullanılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde liderin davranışlarının Ohio Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi iki

faktörde toplandığı görölmüş olup, bu faktörler; kişiye yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlardır (Cinel, 2008).

### 2.1.1.3 Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler kuramının ve davranışsal kuramının ilkelerini kabul etmeyen durumsallık kuramı, liderliğin durumsal ihtiyaçlarla ortaya çıkabileceğini ve bu ihtiyaçların kimin lider olacağını belirlemede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre lider, herhangi bir kan bağıyla veya önceki liderin soyundan gelmek yerine durumsal ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Stodgill, 1974; akt.Karsantik, 2017).

Yine Fındıkçı (2012) liderlik özelliklerinin ve davranışlarının meydana çıkabilmesi için bu özelliklerin olmasının yetersiz olduğunu, uygun şart ve ortamlarında bu durumu desteklemesi gerektiğini belirtmektedir. Nitekim tarih boyunca toplumları yönlendirmiş liderlerin genellikle kendi kendilerine ortaya çıkmadıkları, kimi toplumsal ihtiyaç ve arayışların, onların ortaya çıkmalarında etkili olduğu bilinmektedir. Durumsallık yaklaşımları, liderin ortaya çıkmasına sebep olan asıl gücün, liderin kişisel özellikleri, nitelikleri ve davranışlarından ziyade liderin içerisinde bulunduğu durumlar olduğunu savunmaktadır.

Bu yaklaşıma göre, liderlik davranışlarını belirleyen faktörlerin birbirleriyle etkileşimleri göz önünde bulundurularak, liderlik tarzlarının hangi durumlarda etkin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Liderliğin yer ve zamana göre değişebilen karmaşık sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı olduğu dile getirilmektedir (Arıcı Durmuş, 2001).

Kazanılan değerler teorisi durumsallık teorisi ile paralellik göstermektedir. Kazanılan değerler teorisinin en önemli eksikliği içinde bulunulan durumun liderlik sürecine olan etkisinin göz ardı etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu teoriye göre, bir liderin ortaya çıkması, durumun gereklerine ve koşullarının uygunluğuna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır. Ancak yine de lider olarak seçilecek ya da ortaya çıkacak insanların bazı niteliklere sahip olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirli durumlar ve koşullar, belirli niteliklere sahip insanların lider olmasını kolaylaştırır (Barutçugil,

2014).

#### 2.1.1.4 *Çağdaş Liderlik Yaklaşımları*

Toplumsal veya örgütsel farklılıkların yönetim biçimleri beraberinde liderlikte çeşitlilik yani farklı teorilerin doğmasına sebebiyet vermektedir. Bilim insanları tarafından örgüt yapıları ile ilgili yapılan farklı farklı çalışmalarda üzerinde çalışılan örgütün yapısı, çalışmanın yapıldığı zamanın şartları liderler farklı niteliklerin yüklenmesine sebebiyet vermiştir. Esasen çağdaş liderlik teorilerinin isimlendirilmesi çalışma esasına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Çağdaş liderlik yaklaşımları, ortaya çıkan son liderlik yaklaşımlarıdır. Bu liderlik yaklaşımlarına göre lider, kişisel özelliklerinden ziyade, kendi başarı durumlarına bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Modern liderlik yaklaşımında yer alan liderler, içerisinde oldukları çevreye pozitif davranışlar getirirken, astlarının da bireysel çıkarlarından çok grup amaçlarını ön planda tutmalarını sağlar (Gürdoğan, 2018). Gelişen teknolojik gelişmelere rağmen insana verilen değer arttıkça örgütler açısından farklı farklı liderlik teorilerinin doğması kaçınılmaz görülmektedir.

Liderler, yetişme ortamları ve kişisel özellikleri doğrultusunda belirli liderlik tarzlarında ustalaşmaktadırlar. En etkili ve iyi liderler genellikle farklı liderlik tarzlarının bir kaçında kendilerini geliştirerek ve tecrübe kazanma ile birkaç tarzı bir arada ustalıkla bir arada kullanabilen ve bu liderlik tarzları arasında geçişler yapabilmektedir. En başarılı liderler, doğru liderlik tarzını tam zamanında kullanabilen ve gerekli durumlarda bir liderlik tarzından diğer liderlik tarzına geçiş yapabilen olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2014).

Çağdaş liderlik yaklaşımları, son 70-80 yılı kapsayan çalışmalar ile lideri daha derinden, kapsamlı ve bütünsel olarak görme ihtiyacının bir sonucu olarak geliştirilmiştir. Dönüşümcü, vizyoner, akademik, dağıtımçı, etik, yıkıcı, stratejik, toksik ve kendi kendine liderlik çağdaş liderlik yaklaşımlarından bazıları olarak sayılabilmektedir. Yapılan çalışmalarda en çok öne çıkan ve üzerinde en çok çalışma yapılan liderlik türleri ise karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik ve hizmetkar liderlik teorileridir (Fındıkçı, 2012).

Günün şartlarına bağlı olarak ortaya atılan çağdaş liderlik teorilerinden bir kaçışa aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

**Dönüşümcü Liderlik:** Bu liderlik tarzını diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özellik çevresel değişimlere bağlı olarak örgütte değişmeyi hızlı bir biçimde sağlamaya odaklanmış olmasıdır. Bu bağlamda dönüşümcü lider, takipçilerini yeni amaçlara odaklama çabası gösteren kişidir (Celep, 2014). Dönüşümcü liderlik, lider ve takipçilerinin birbirlerini dönüştürebilecekleri hakikatinden hareket etmektedir. Yani lider takipçilerini, takipçileri de liderlerini ortak olarak belirlenmiş ve daha iyi yerlere ulaşmayı sağlayan moral, istek ve değerler seviyesine doğru dönüştürebilir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının farklı bir yönü de hiç kuşkusuz lider ile takipçileri arasında bir as-üst, bir amir-memur ilişkisinden çok bir ortak yönetim anlayışı getirmiş olmasıdır (Fındıkçı, 2012).

Dönüşümcü liderliğin özellikle okul ortamında etkili liderlik yaklaşımlarından olduğu değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderler, öğretmenlerin zihinsel olarak özendirerek onlara dönüşümün ruhunu ve heyecanını yansıtan liderdir. Türk eğitim sisteminin sürekli olarak değişim sağlayan çevreye uyum sağlayabilmesi amacıyla eğitim çalışanını güçlü bir biçimde yönlendirebilecek olan dönüşümcü liderlere gereksinim duyulmaktadır (Celep, 2014). Liderlik niteliklerine sahip eğitim yöneticileri okullarda öğrenci-öğretmen-veli-çalışan bağlamına dikkat ederek sağlam bir dönüşüm sürecinin aktörü olabilmektedir.

**Vizyoner Liderlik:** Liderliğin önemli bir parçası, vizyon belirlemektir. Liderin yaptığı hemen her şey, sahip olduğu vizyona bağlıdır (Saygın ve Saygın, 2017). Vizyona sahip olan lider, içerisinde bulunduğu zamanı değerlendirerek, yönettiği organizasyonu için geleceğe dair gerçeğe uygun, inandırıcı ve çekici bir vizyon oluşturma ve bu oluşturduğu vizyonu aktarabilecek güce sahip olan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003). Chibber (2007)'e göre bir liderin vizyonu doğrultusunda belirlediği hedefi, iç yapısını, yol gösterdiği insanların “hem zaferde hem de yenilgide” ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymalarını sağlayabilecek derecede güçlendirmek olmalıdır.

**Akademik Liderlik:** Araştırma ve geliştirme ile bu kapsamda görevli olan kişilerin liderlik yeteneklerini bu alana yansıtmaları sonucu meydana gelen özel bir

liderlik yaklaşımıdır (Fındıkçı, 2012). Hacıhafizoğlu (2017)' na göre yükseköğretim kurumlarında üst yönetici kademelerinde bulunan kişilerin akademik lider yeterliliklerine sahip olmaları üniversitelerin etkililiği açısından büyük önem arz etmektedir. Akademik liderlik pozisyonlarında görev alanların başarılı akademisyen olmaları, onların başarılı lider yönetici olacağı anlamına gelmez. Bunun için üniversite yöneticilerinin akademik liderlik yeterlilikleri yanında yönetsel liderlik bakımından da yetiştirilmeleri öncelikli konular arasında yer almaktadır. Akademik liderlerin temel görevleri eğitim programını, fakülteyi, planlamayı, personel alımını, organizasyonu, liderliği, değerlendirme ve koordinasyonu gibi bir dizi süreçleri yönetmeyi içerir.

**Dağıtımçı Liderlik:** Bireysel ve rollere dayalı olmayan, örgüte ve liderlik görevlerine yoğunlaşan bir liderliktir (Celep, 2014). Dağıtımçı liderlik, bir örgütte herhangi bir insanın bir şekilde liderlik uygulamalarında bulunabileceğini ifade eder. Ancak bu durum herkesin lider olduğu ya da olması gerektiği anlamına gelmez, aksine örgütlerde daha demokratik ve kolektif bir liderlik yaklaşımının önünü açar. Ekip üyelerinin her biri örgüte katkıda bulunmak için bir liderlik rolü üstlenebilir. Liderlik üyeler arasında dağıtılsa da bu parçaların toplamı daha büyük güce yol açmaktadır (Öksüz-Gül, 2017).

**Etik Liderlik:** Etik bir perspektif olan diğergamlık, belirtildiği gibi hizmet etme prensibinin bir ifadesi olup, işyerin mentörlük, güçlendirme, ekip çalışması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Conger ve Kanungo, 1994). Örgütsel anlamda etik, bireylerin bulunduğu örgütle ilgili davranışlarının örgüt hedeflerine uygun olup olmadığını ölçerek uygun davranması olarak tanımlanmaktadır. Etik liderlik ise, örgütün ortak amaçlarına ulaşabilmek için izlenmekte olan yollara dair, yanlış, doğru, iyi ve kötü tanımlamalarını yaparak, bunların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak üzere, örgüt çalışanlarını bu kapsamda hareket etmelerini sağlamak amacıyla sergilenen bilgi ve yeteneklerin tümüne denmektedir (Yarcan, 2007).

**Yıkıcı Liderlik:** Yıkıcı liderlik, liderin gösterdiği olumsuz söz ve davranışlarla, bilinçli bir şekilde örgüt ya da takipçilerin çıkarlarını korumak için var olan yapıyı yıkarak, yeni bir yapı kurmasıdır (Celep, 2014). Liderlik kitaplarında çizilen görünümün tam tersine, sahip oldukları gücü, yetkiyi ve nüfuzu zararlı bir tarzda

kullanan, insanlara değil güce odaklanan kötü liderler de bulunmaktadır (Barutçugil, 2014). Lider etrafında toplanan insanların değil sadece örgütün çıkarlarını öne çıkardığında örgüte zarar vermeye başlar. Böylece yıkıcı lider örgütün amaç ve hedefleri ile takipçilerin huzur ve refahını sistematik olarak sabote etmeye çalışmaktadır.

Yıkıcı liderlik; lider ya da yöneticinin örgütün amaç, görev, kaynak ve etkililiğini ya da işgörenlerin güdülenmesini, refahı ve iş doyumunu sabote eden sistematik ve tekrar eden davranışlar sergilemesidir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Barutçugil (2014)' e göre ise yıkıcı liderlik her zaman kasıtlı, bilerek ve isteyerek zarar verme amaçlı bir liderlik olmak zorunda değildir. Dikkatsizlik, ihmal ya da beceriksizlik de kötülüğün nedenleri olabilir.

Hitler ülkesine endüstri ve teknoloji alanında çığır açtıracak ekonomik iyileşmeler sağladı. Ancak Hitler' in kendisini aşan egosu Alman halkına – aslında Avrupa'nın büyük bir kısmına – görülmemiş bir ıstırap ve sefalet çektirmesine sebep olmuştur. "Büyük bir liderin yararı kendisinedir, iyi bir liderin yararı ise başkasındır." Hitler gibi liderler birer megalomanyak haline gelir ve egolarının esiri olurlar. Halk bunları ilgilendirmez. Başlıca ilgileri kendileri olduğundan, halkın aşırı derecede eziyet çekmesine neden olurlar (Chibber, 2007).

**Stratejik Liderlik:** Stratejik dönüşümün gerektiği zamanlarda değişimin öngörülmesi, tasarlanması, geçiş süreçlerinde esnekliğin sağlanması ve insanların yeteneklerinin güçlendirilmesidir. Fonksiyonel bir yapıyı gerekli kılan bu liderlik tarzı, başkaları vasıtasıyla değişimin sağlanması amacıyla örgütün bütünsel olarak değişim sürecine geçirebilme potansiyeli yaratmaktır. Değişimin başarılabilmesi için bu liderlerin zihinsel çözümlene ve algılama bakımından güçlü bir yönetsel kabiliyete sahip olmaları gerekmektedir Stratejik lider, örgütün yapısına ve stratejisine karar verebilen üst düzey kıdemli liderleri ifade etmektedir (Barutçugil, 2014).

Stratejik liderin özellikle gelişen koşullara göre doğru zamanda doğru kararlar vermesi örgütün varlığı için kaçınılmaz bir gerçektir.

**Toksik Liderlik:** Toksik liderlik, istismarcı, kötuleyici, yıkıcı, psikolojik, yozlaşmış kötü niyetli davranış olarak tanımlanmaktadır (Walton, 2007). Toksik liderlik, liderlerin olumsuz davranış ve zararlı kişisel özellikleri nedeniyle takipçilerini

doğrudan kalıcı ve ciddi olarak, kurumlarını dolaylı olarak zarara uğrattıkları bir liderlik tarzıdır. Toksik liderler, görünür kısa vadeli başarılarla odaklanan ve diğerlerini aşağı çekerek başarılı olan, çoğunlukla yıkıcı liderlerdir (Türkmenoğlu, 2017). Alanyazın incelemesine toksik liderlik ile yıkıcı liderliğin benzerliklerine dikkat çekilmektedir.

**Kendi Kendine Liderlik:** Kendi kendine liderlik yaklaşımı, otoriteye dayalı hiyerarşi içinde dışarıdan etkilemeye ve kontrole dayanan geleneksel liderlik ve örgütsel bakış açılarına zıt bir anlayışı temsil eder. Kendi kendine liderlik yaklaşımında lider ve takipçiler yoktur. Birey kendi kendisine liderlik yapar ve kendi kendini etkiler (Ergin, 2017). Kendi kendine liderlikte lider ve takipçi rolü bireyin üzerinde toplanmaktadır.

Yukarıda yer alan liderlik yaklaşımlarının yanında karizmatik liderlik de çağdaş liderlik yaklaşımları kapsamında değerlendirilmektedir. Karizmatik liderlik çalışmanın temel konularından bir olduğu için ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

### 2.1.2 Karizmatik Liderlik

Çağdaş liderlik yaklaşımlarının başlıcalarından olduğu değerlendirilen karizmatik liderlik yaklaşımı birçok alan tarafından ele alınmıştır. Örgütün vazifesi, yapısı ve daha birçok değişkene göre karizmatik liderliğin ele alınış tarzı da farklılaşmaktadır.

#### 2.1.2.1 Karizma

Karizma sözcüğünün, Antik Yunanca'da yer alan bağışlama, rahmet anlamındaki chariz ile merhamet manasındaki charizestai sözcüklerinden geldiği bilinmektedir. Kilise tarafından geliştirilen charismata kelimesi de yaratıcının özel lütuf olarak belirli insanlara bahşedilen normalin ötesindeki çeşitli nitelikleri tarif etmiştir. Karizma yabancı kökenli bir kavram olduğundan İngilizce sözlükteki anlamına bakıldığında; kişiye yaratıcı tarafından verilmiş sıra dışı güç, kitleleri özel maharetle kendisine çeken özel bir liderlik büyüsü, kutsal gücün kişiye özel olarak verdiği ilham gücü ve yeteneği; başka bir kaynaktan ise toplumda yoğun bir bağlılık oluşturan liderlere atfedilen ve insanlar arasında az rastlanılan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır.

Kısacası karizmayı, insanları etkileyen, bir bağlılık oluşturan büyüleyici özellik olarak değerlendirebiliriz (Fındıkçı, 2012).

Max Weber, karizma kelimesini, makam otoritesinden kaynaklanmayan etki veya takipçilerin liderlerinde olağanüstü nitelikleri olduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir (Zel, 2011).

Baltaş (2017) karizmatik kişilerin buldukları ortamlarda bir takım ifadelerle tanımlandıklarını belirtmektedir. Bunlar;

- Onu kendime izlenecek bir örnek olarak görmekteyim.
- Ona bağlı olarak çalışmak/onun bünyesinde olmak bana gurur veriyor.
- Benim faydama olan ve önemseneni bana göstererek yol göstermesi konusunda özel kabiliyeti var.
- Onun şahsında yarattığı bir görev bilinci ve yüksek bir heyecan var.

Karizma, özveri, olgunluk, güven, rahatlık, canlılık ve enerji oluşturma gibi boyutlar içeren bir olgudur. Bu boyutları sebebiyle takipçilerde oldukça yüksek bir etki oluşturma gücüne sahiptir (Güney, 2012). Karizma, en genel anlamıyla, karşıdaki bireylerde çarpıcı olarak duygusal heyecan yaratmak demektir. Bunda dış görünüş özelliklerinin rolü büyüktür (Baltaş, 2017). Karizma, kişinin başka insanlar üzerinde kendisinde mevcut olan olağanüstü etkileşim tarzını ve etkileşim gücünü ifade etmektedir. (Barutçugil, 2014). Karizma, insanları kendine çekme yeteneğidir ve bu yetenek geliştirilebilir bir yetenektir (Saygın ve Saygın, 2017).

İç içe geçebilen, birbirlerinin varlıklarına hem neden hem sonuç olarak yol açan liderlik ve karizma, tarih boyunca yan yana incelenmiştir. Sonuçta liderden söz ediyorsak onun en belirgin özelliği olarak karizmayı anlamamız önemlidir. İşin ilginç tarafı liderin sahip olduğu temel özellikler arasında en önemli ve belirleyici yeri almasına rağmen, en anlaşılabilir ve karmaşık olan özellikle de karizmadır (Fındıkçı, 2012). Çünkü karizma ile ilgili yapılan çalışmaların bir çoğunda araştırmacılar kendilerine göre anlamlar yüklemiş ve karışıklığın doğmasına sebebiyet verilmiştir.

Liderlik ile ilgili son yıllarda karizmanın önemine sıklıkla vurgu yapılmaktadır. Karizmanın varlığının liderlikte tek başına yeterli olmadığı belirtilmekte ancak liderliğin önemli yetkinliklerinden biri olduğu savunulmaktadır. Bu önemle birlikte



ışığında da karizmatik liderlik kavramı çağdaş liderlik teorileri arasında yerini almıştır.

### 2.1.2.2 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlikten ilk olarak bahseden İsviçre' li Max Weber' dir. Weber, 1947 yılında yaptığı çalışmalarda, karizmatik liderlerin diğer insanlardan farklı olan, Tanrı tarafından ayrıcalıklar tanınmış, üstün güçleri ve yetenekleri olan insanlar olarak nitelemiştir. Kavramsal olarak modellendirilmemiş olan bu tanımı sonraki zamanlarda pek çok bilim alanı incelemiş ve araştırılmaya devam edilmiştir (Baltaş, 2017).

Karizmatik liderlik kavramı liderin karizma denen bireysel özelliklere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Atfetme teorisinin uzantısı olan bu teori 1977 de House tarafından önerilmiştir. Bu teoriye göre astlar liderin belli bir davranışını gözlemlediklerinde bunu karizma olarak düşünmektedirler. Astlar liderin karizmatik olduğunu düşündüklerinde, liderin inançlarının doğruluğuna güvenmekte ve lideri sorgusuz kabul etmektedirler. Karizmatik bulduklarında astlar lidere büyük sevgi duymaktadırlar. Bu nedenle de isteyerek itaat etmektedirler. Ayrıca, astlar gurubun misyonunu gerçekleştirebileceklerine güçlü biçimde inanmaktadırlar (Ergeneli, 2006). Karizmatik liderlerin takipçileri liderin her yaptığını ve her söylediğini doğru varsayarak ona sonsuz itaat etmektedirler.

Bu liderlik teorisi ortaya atıldıktan sonra özellikle 1980'li yıllardan itibaren daha fazla gündeme gelmiş liderlik teorileri arasında karizmatik liderliğin önemine daha fazla vurgu yapılmıştır. Özellikle sistem yaklaşımının kabul edilmesiyle beraber 1980' li yıllardan sonra liderlerin küçük gruplardan ziyade büyük grupları etkilediği benimsendikten sonra örgütsel düzeyde kullanılmaya başlanmıştır (Gül, 2003; Kılınç, 2004).

Karizmatik liderlik örgütsel bazda etkiye sahip bir liderlik teorisi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle özellikle psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış, siyaset bilimi, tarih, insan kaynakları ve yönetim gibi çeşitli sosyal bilim dallarınca üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu kadar fazla alan tarafından üzerinde çalışılması karizmatik liderliğin herkes tarafından üzerinde hemfikir olunacak bir tanımının yapılmasını güç duruma getirmektedir (Oktay ve Gül, 2003; Çelik,2015). Bununla

birlikte karizmatik liderliğin yaygın çalışma alanına sahip olması bir takım karışıklıkları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla karizmatik liderliğin tanımlaması da her alana göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Karizmatik liderler genel olarak krizin ve kaosun olduğu sorunlu ortamlarda ortaya çıkmaktadırlar. Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luther King gibi dünya tarihinde yer almış karizmatik liderlerin tamamı kendi ülkelerinde yaşanan olumsuz durumların sonucunda ortaya çıkmışlardır. Yaşanan ekonomik krizler, siyasi krizler, toplumsal güvenlik krizleri ile savaş durumlarında toplum kurtarıcı olacak kahramanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedendir ki kriz ortamlarının en belirgin liderlik tarzının karizmatik liderlik tarzı olduğu değerlendirilmektedir.

Karizmatik liderler, genellikle tarih ve siyaset sahnelerinde kitleleri etkileme güçleriyle dikkat çekerler. Örneğin Fransızlar mücadelecisi, müzakereci ve karizmatik kişiliğe sahip liderleri takip ederler (Barutçugil, 2014). Böylelikle her toplum kendi inanç ve değerleri çerçevesinde lidere farklı karizmatik liderlik özellikleri yüklemektedir.

Karizmatik iletişim ve etkileşim stilini gösteren hususlar liderin kendine has cezbeden ses tonu, doğrudan sağladığı göz teması, canlı yüz ifadelerini sergilemesi ve güçlü, kendisinden emin ve dinamik bir iletişim şeklini kullanması şeklinde sıralanabilir. Tarihi süreç içerisinde liderler bir takım taktikler açısından incelendiğinde Gandhi'nin yumuşak konuşma stili ve sakin duruşuyla, Atatürk'ün kendinden emin, dik duruşu, sosyal ve yenilikçi tarzıyla, Martin Luther King'in ise sergilediği genç, dinamik ve coşkulu stiliyle karizmatik liderler arasında yer aldıkları görülmektedir (Edizler, 2010). Bu değerlendirme liderin iletişim şekli ile takipçilerin yükledikleri karizmatik özellikleri arasında bağlılık olduğunun göstergesidir.

Karizmatik liderler davranışlarıyla ve sözleriyle takipçilerini farklı yollardan etkilemektedirler. Karizmatik liderin konuşmalarında anlam oluşturma adına yapması gerekenler şunlardır (Ergeneli, 2006);

- Değişim için zorlamak
- Tarihe başvurmak
- Takipçilerin kendilerine yeterli olduklarını vurgulamak
- Kolektif bir kimlik ortaya koymak

- Kendine güven duymak
- Belli değerleri ön plana çıkartmak
- Geçmişteki başarılarından söz etmek
- Takipçilerle benzerlikleri vurgulamak

Etkili liderlik güven ortamında gelişir ve güçlenir. Bir toplumda ya da organizasyonda güvenin üç boyutu vardır. Bunlar; liderin ve insanların yüksek özgüvene sahip olmaları, birbirlerine güven duymaları ve güvenilir olmalarıdır. Bunların üçü birbirine bağlıdır ve genellikle biri olmadan diğeri olmaz. Etkili liderler yüksek özgüvene sahiptir (Barutçugil, 2014). Karizmatik liderler kendilerine olan özgüvenleri sayesinde takipçilerine güven aşırlarlar.

Karizmatik lider üç öge içerir: lider, izleyiciler ve liderle izleyicilerin iletişiminin gerçekleştirdiği toplumsal yapı. Bu üç ögenin birbirleriyle yakından ilişkisi bulunmaktadır (Jacobsen ve House, 2001). Liderlikte etkileşimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Lider ile takipçileri arasında gerekli etkileşim süreci de liderlik niteliklerinin var olmasıyla ilgili bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Güçlü liderlerin yüksek hayalleri ve güçlü arzuları vardır. Bu arzularını ve hayallerini gerçekleştirmek için eyleme geçerler, kişisel sorumluluk alırlar ve risklerle yüzleşmeye de hazırdırlar. Buna karşın çekingen ve kararsız insanlar hemen her şeyi çok zor hatta olanaksız görürler (Barutçugil, 2014). Karizmatik liderler kriz ve kaos ortamlarında ortaya çıktıklarından içinde buldukları durumda risk alırlar.

#### *2.1.2.2.1 Karizmatik Liderlik Özellikleri*

Karizmatik liderliğin önemini kavrayabilmek için özelliklerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Konu ile ilgili pek çok çalışma dikkat çekmektedir. Conger ve Kanungo (1987)' ya göre ileri görüşlülük, çekici olmak, ideolojik hedeflerin belirlenmesi, güvenin telkin edilmesi ve yaratılması, etkilemek ve kendini ifade edebilme yeteneği, alışılmamış davranışlar sergileme, kahramanca davranışların sergilenmesi, olağanüstü bir güce sahip olma ve güçlü çehreye sahip olmak gibi özellikler karizmatik liderin özellikleri olarak belirlenmiştir.

Karizmatik liderlerin özellikleri takipçilerini adeta büyülemektedir. Yenilikçi fikirler ya da beklentinin ötesinde hedefler belirlediğinde takipçileri bu hususların gerçekleşme durumuna inandıklarından değil karizmatik liderin belirgin özelliklerine inanacaklarından dolayı bunları benimser (Güney, 2012). Takipçileri karizmatik liderde bulunan söz ve hareketlerin uyum içinde olması özelliği ile onun etkili lider olduklarına inanırlar.

Conger ve Kanungo' nun (1994) araştırmaları neticesinde ortaya atılan karizmatik liderlik teorisine göre karizmatik liderde altı özellik bulunması gerekmektedir. Bunlar Tablo 2'te belirtilmiştir.

**Şekil 1.** Conger ve Kanungo'ya Göre Karizmatik Liderde Bulunması Gereken Özellikler

<i>Vizyon Belirlemek</i>	<b>Karizmatik Lider</b>	<i>Sıra Dışı Davranış Sergilemek</i>
<i>Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Göstermek</i>		<i>Kişisel Risk Üstlenebilmek</i>
<i>Çevresel Duyarlılık Göstermek</i>		<i>Mevcut Durumu Sürdürmemek</i>

**Kaynak: Conger ve Kanungo (1994)**

Tablo 1'e bakıldığında Conger ve Kanungo' nun yapmış olduğu çalışmalar neticesinde ortaya atılan karizmatik liderlik teorisinde göre karizmatik liderde bulunması gereken altı özellik belirtilmiştir. Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır.

**a) Vizyon Belirleme:** Karizmatik liderler, takipçilerine yeni gelecek vaat eder ve bu gelecekle ilgili vizyonu sunarken gerçekçi koşullardan faydalanarak takipçilerini etkiler. Karizmatik liderin vizyonunun ideal hedeflere yönelik, mevcut durum dışında, takipçilerinin ihtiyaç ve talepleri çerçevesinde oluşması ve genel olarak risk içermesi gerekmektedir (Gül ve Çöl, 2003). Liderlerin toplumsal ihtiyaç halinde ortaya çıkabileceği düşünüldüğünde, toplumun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, hali hazırdaki durumu değiştirecek bir vizyonun varlığı kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir.

**b) Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme:** Karizmatik liderin bu özelliği izleyicilerini de peşlerinden sürüklemelerinin ya da takipçileri haline getirmelerinin temelinde yer almaktadır (Özalp ve Öcal, 2000). İzleyenlerin ihtiyaçlarını değerlendirerek bunlara cevap verecek nitelikte davranışların sergilenmesinin lider ile takipçi arasındaki bağı kuvvetlendireceği değerlendirilmektedir. İlişkilerin ve iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi lider ile takipçi arasındaki bağı kuvvetlendirebileceği gibi liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını öğrenme ve bunları giderme konusundaki işlerini kolaylaştıracağı bilinmektedir. Buna bağlı olarak ihtiyaçların karşılanmasının takipçinin lidere olan bağlılığını arttıracığı değerlendirilmektedir.

**c) Çevresel Duyarlılık Gösterme:** Çevresel duyarlılığa hassas olan lider, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında çeşitli engelleri ve yetersizlikleri fark eder ve bu engel ve yetersizlikleri ortadan kaldıracak önlemleri alacak şekilde hareket eder (Şişman, 2010). Karizmatik liderin bu engel ve yetersizlikleri anlayarak gerekli tedbirleri alması meydana gelebilecek kaosları engelleyebilecektir. Karizmatik liderin içeride ve dışarda olabilecek tehditlerle ilgili sürekli olarak fayda-maliyet analizi yapması ve bu yönde tedbir alması faydalı olabilmektedir.

**d) Sıra Dışı Davranış Sergileme:** Sıra dışı davranışlardan kasıt kanunlara ve topluma aykırı hareket etmek değildir. Ancak yaygın olarak devam eden ve teamül olarak ifade edilen, süregelen davranışların sergilenmemesidir (Baltaş, 2000). Karizmatik lider bu özelliği ile denenmemiş, icat edilmemiş farklı ve yararlı yöntemler bularak kendine has davranış özelliği sergileyebilir.

**e) Kişisel Risk Üstlenebilme:** Liderin örgütünün amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla kişisel fedakarlıklarda bulunarak yüksek riskler alması ve örgütü için kendisinden yüksek bedeller ödeyerek bu bedellere katlanması şeklinde ifade edilmektedir (Aslan, 2009). Lider kendisinden ödün vererek bütün amacını örgütünün geleceğine ve faydasına yönelterek kendisini ikinci plana atabilmektedir.

**f) Mevcut Durumu Sürdürmeme:** Karizmatik liderlerin ayırıcı özelliklerinden bir diğeri de statükocu olmayıp bunu değiştirme eğilimleridir. İşleri “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine “farklı bir yoldan yapmayı” veya “kökten değiştirmeyi” tercih ederler (Baltaş, 2017). Karizmatik olmayan lider genellikle statükoyu savunur ve ufak tefek değişimlerle ilgilenir, oysa karizmatik liderde statükoyu yıkma eğilimi vardır

(Saygın ve Saygın, 2017). Statükoyu sürdürmeme eğiliminde hareket ederek örgütün amaçlarına ulaşmasında, “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine “farklı bir yoldan yapmayı ya da kökten değiştirmeyi” tercih etmektedirler (Işık, 2016). Özellikle toplumsal hayattaki kriz ve kaos ortamlarında doğan karizmatik liderlerin odak noktası mevcut durumu ortadan kaldırmaya yönelik girişimleridir. Bu durumda geleneksel yöntemler artık takipçileri tatmin etmemekte ve değişimi zorunlu hale getirmektedir.

Özellikleri bağlamında karizmatik liderlik üzerine pek çok araştırmacı kayda değer çalışmalar ortaya koymuştur. Karizmatik liderliğin olmazsa olmazları arasında kendine güven ve vizyon sahibi olma ilk sıralarda yer almakla beraber vizyonu anlaşılır biçimde açıklayabilme ile bunlara karşı yüksek inançlara sahip olma özellikleri de bulunmakla birlikte alışlagelmişin dışında davranışlar gösterme, değişimi sağlayan kişi olarak algılanma ve çevresel duyarlılık da vazgeçilmez faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003). Choi (2006) ise karizmatik liderin güdülenmeyi sağlayabilmesi için en önemli özelliklerinin; duygudaşlık (empati), vizyon oluşturma ve yetkilendirme olarak belirtmiştir.

- **Vizyon Yaratma:** Heyecanı canlandıran, ulaşılması arzulanan durumun izleyicilerin zihninde bütün bir portresinin çizilmesidir. Vizyon yaratma karizmatik liderin birincil özelliğidir.

- **Duygudaşlık (empati):** Başkalarının davranışlarını değerlerini ve duygularını anlayabilme yeteneğidir. Duygudaşlık, ilişki odaklı liderlerin davranışlarında yatar. Duygudaşlıkta kişilerarası ilişkilerin önemi yadsınamayacak derecededir. Kişilerarası ilişkilerde kişinin her yapıp ettiği bir değerlendirmeyi ifade eder (Kuçuradi, 1998).

- **Yetkilendirme:** Yeterlik algılarını geliştirmeye yönlendirme sürecidir. Yeterlik algısı ise birinin becerileriyle, verilen işleri yapabilme kapasitesinin olduğuna ilişkin inançtır. Karizmatik liderler, izleyicilerin yeterlik algılarını geliştirerek onları yetkilendirirler ve iş başarımına ilişkin öz güvenlerini artırırlar. Yetkilendirme izleyicilere daha fazla özerklik sağlar.

Celep (2014)' e göre karizmatik liderin vizyon yaratma, duygudaşlık ve yetkilendirme özellikleri güdüleme etmenleriyle izleyicilerde başarı, ilişki kurma ve güç gereksinimini karşılar. Başarı gereksinimi karşılanan bireyin performansı, rol algısı ve iş

doyumunu yüksek olur; ilişki kurma gereksinimi karşılanan bireyin ortak kimlik algısı, grup uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışları sağlanır; güç gereksinimi karşılanan birey ise kendi kendini yöneterek daha da güdüleyici olur.

Karizmatik bir lider insanları etki altına alarak onlara öncülük, liderlik eder. Lider karizmasıyla takipçilerini etkileyerek onları hedeften sapan, yanlış patikalardan hedefe giden doğru yola çekebilmektedir (Saygın ve Saygın, 2017).

Saygın ve Saygın (2017)' a göre karizmatik bir liderlik için:

- Özgüvenli ve dinamik davranılmalı,
- Hedefler belirlenmeli ve yayılması sağlanmalı,
- Takipçilere model oluşturulmalı,
- Takipçilerdeki güdüler canlandırılmalı,
- Geleneksel çalışma ve davranış kalıplarının dışına çıkılmalı,
- Takipçilere güven ifade edilmeli,

Cafoğlu (1997), Kılınç (1997) ve Güney (2012)'e göre karizmatik liderlerin diğer bazı özelliklerini de şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Sistemleri değiştirme becerisi,
- Karmaşık fikirleri, düşünceleri takipçilerin anlayabileceği mesajlarla iletme becerisi,
- Yaşanmış olaylar ya da hikâyeler anlatarak takipçileri ile iletişim kurma becerisi,
- Riski ortadan kaldırıp kendi lehine çevirme becerisi,
- Mevcut yapıya meydan okuma ve mücadele etme becerisi,
- Davası için kendisini feda etmesi,
- Doğrudan etkileyici iletişim kurma becerisi,
- Değişimi başlatma ve sonlandırma,
- Yüksek bir özgüven duygusu,
- Takipçilerde yüksek güven uyandırma,

Karizmatik liderler güçlü hitabet yeteneğine ve imajına sahiptirler. Olağanüstü

yeteneklere sahiptir, özgüveni yüksektir, baskındır, yüksek etkileme gücüne sahiptir, takipçilerini inançlarının doğruluğuna ikna eder. Risk alır, davası için kendini feda eder. Takipçilerinin ihtiyaçlarına önem verir. Vizyona ulaşmak için hiçbir şeyden ödün vermez. Karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri ileri görüşlü bakış açısına sahip olması ve geleneksel olmayan yollardan bir vizyona ulaşmasıdır (Saygın ve Saygın, 2017). Karizmatik liderlik ile ilgili çalışmalarda diğer liderlik tarzlarına göre çok fazla özelliğinden bahsedilmektedir. Karizmatik liderlerin bu denli büyük bir çevresel etki yaratmasında izleyiciyi etkileyen çok sayıda özelliğinin olması önem arz etmektedir.

#### 2.1.2.2.2 Karizmatik Liderin Temel Davranışları

Nadler'e (1990; akt. Güney, 2012) göre karizmatik liderlikle ilgili araştırmalarda, gözlemlenebilen ve tanımlanabilen birtakım davranışsal özelliklerinin olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik liderlerin üç temel karakteristik davranışı olduğu illeri sürülmektedir. Bunlar;

- **Tasarımcı:** Kendisine has orijinal tasarımları sunarak, beklentileri yükseltir ve tutarlı davranış modeli olur.
- **Canlandırıcı:** Bireysel heyecan sergiler, kişisel güven sağlar, daima başarıyı arar, bulur ve kullanır.
- **Güven verici:** Örgütüne ve mahiyetine bireysel desteğini açıklar, empati yaparak ilişkilerini kurar, etrafındaki insanlara güvendiğini açıklar.

Bir lider için olgunluk önemlidir; çünkü liderlik etmek sadece emir vererek yol göstermek değildir. Her lider, zamanında, yönetilenler arasında işini yaparak tecrübe kazanmış, kendini adamayı öğrenmiş, çevresini gözlemlemiş, başkalarıyla birlikte çalışıp onlardan bir şeyler öğrenebilen, hiçbir zaman köle zihniyetini sahip olmayan ve hep samimi bir kişi olmalıdır. Ancak kişiliğinde bu özellikleri barındırırsa, başkalarında da bunları teşvik edebilir (Bennis, 2003). Özellikle yukarıda belirtilenlerden yola çıkarak karizmatik lider takipçilerine geçmiş tecrübelerine dayanarak nasıl davranması gerektiğini yaşam tecrübesinden öğrenmiş ve uygulama şansına sahip olabiliyor.

Baltaş (2012; 2017) bilim insanlarının karizmatik liderliğin temel



davranışlarını sekiz başlıkta incelediklerinden bahsetmektedir. Bunun esas sebebinin ise karizmanın herkeste olmadığı olarak belirtilmektedir. Karizmatik liderin davranış olarak ana boyutları en güçlüden en zayıfa şöyle sıralanmıştır:

- Rutin, alışılmış davranışları sergilememek,
- Riskleri üstlenebilmek,
- Etkileyici vizyona sahip olarak bu vizyonu oluşturmak,
- İzleyenlerinin taleplerine karşılık duyarlı olmak,
- Mevcut yapıya meydan okuyarak statükoyu sürdürmemek,
- Objektif olarak içinde bulunduğu koşulları değerlendirmek,
- Kendisini ifade yeteneğinin bulunması,
- Örgütü yararına etkili değişiklikler yapabilmek

Bu davranışlara baktığımızda karizmatik liderlerin her insanda ya da her liderde olmayan özellikler taşıdıklarını rahatlıkla anlayabiliyoruz. Bu özelliklerin çoğuna doğuştan sahip olduklarını da söyleyebiliriz. Çünkü karizmatik güç doğuştan sahip olunan özellikler içermektedir (Güney, 2012). Karizmatik liderler kelimeleri çok net ve etkili kullanmaktadırlar. Konuşmaları esnasında ses tonlarındaki vurguları etkili kullanarak takipçilerini etkilerler. Takipçilerini ortak amaçlar etrafında eyleme geçirecek yoğun duygulara sevk ederler. Vücut dillerini çok etkin kullanarak takipçilerini bu yönleriyle de oldukça fazla etkilerler. Bazen de duygusal olarak etkileyemedikleri takipçilerini teknik bilgileri ve akılcı çekicilikleriyle etkilerler.

İlimli lider başarıyı sadece kendilerine mal etmezler. Dinler, empati yapar, eleştiriye açıktır, kendi doğrusu dışında da başka doğrular olabileceğini kabul eder (Saygın ve Saygın, 2017). Karizmatik liderler başkalarının duygu ve düşüncelerine önem vererek takipçilerini etkilerler. İnsanlar kendilerine değer verenler hayranlık duymaktadırlar. Karizmatik liderin örgütünde çalışana değer vermesi örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir.

#### 2.1.2.2.3 Karizmatik Liderlerin Takipçileri

Yapılan çalışmalarda, karizmatik liderlerin takipçilerini (astları), diğer liderlik tiplerinin takipçilerinden ayıran bazı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Bunlar;

(Conger ve Kanungo, 1987; Güney, 2012; Baltaş, 2017). Bunlar;

- Takipçiler liderlerini kayıtsız şartsız kabul etmeleri,
- Takipçiler liderlerinin inanç ve tutumlarına güven duymaları,
- Takipçilerin liderlerini sevmeleri,
- Takipçilerin liderlerine içten itaat etmeleri,
- Takipçilerin liderleri ile özdeşleşmeleri,
- Takipçilerin görevlerine duygusal bağlanmaları,
- Takipçilerin örgüte yönelik yüksek amaçlarının olması,
- Takipçilerin liderin vizyonunu benimsemeleri,
- Takipçilerin liderlerine yüksek güven ve inanç duymaları,

Yine Baltaş (2017) takipçilerin liderlerini takip ederlerken onda görmek istedikleri özellikleri şu şekilde özetlemiştir;

- Liderlerinin tutarlı ve dürüst olmaları,
- Liderlerinin karar verebilme yeteneğinin olması ve kararlılıkla hareket etmeleri,
- Liderlerinin bütün yönleriyle yeterli olmaları,
- Liderlerinin vizyon sahibi bir kişiliğe sahip olmaları.

Lider, örgüt için hem bir değer ifade eder hem de örgütünden sorumludur. Çekici bir iklim oluşturmanın bir parçası, liderliği örneklemektir. İnsanları, örneğini gördükleri şeyi taklit ederler. Bu anlamda, rol modelin başkalarını esinlendirmek için temel etken değil tek etken olduğunu söylemek abartılı olmaz. Dolayısıyla bir liderin olaylara yaklaşımı nasılsa takipçilerinin de olaylara yaklaşımı aynı şekilde olacaktır (Saygın ve Saygın, 2017). Her şeyden öte takipçiler liderlerine inanmak ve güvenmek isterler. İnsanlar lideri izlemeden önce ona inanmalıdır. Karizmatik liderler hal hareketleri ile takipçileri etkiler ve takipçileri de lideri adeta kopya eder.

Lider algılayan, içinde bulunulan durumu değerlendiren ve sonuçta, lideri kabul veya reddeden liderin izleyicisidir (Barutçugil, 2014). Bir lider takipçileriyle bağ kurmaya çalıştığında bunun etkileri örgütünde görülür. Çalışanlar inanılmaz sadakat ve güçlü çalışma etiğine sahiptirler. Liderin vizyonu, takipçilerinin amacı olur. Etki inanılmazdır. Lider anı yaratır. Takipçileri ise anı yakalar ve yöneticiler an yaratılıp

yakalandıktan sonra onu sürdürürler. Ancak anın yaratılması başkalarını motive edebilen bir lider gerektirir (Maxwell, 2018) .

Karizmatik liderlerin takipçileri lider ile bağ kurmak ister. Bağ kurmak, insanların duygularına hitap ederek onlarla özel bir iletişim kurmaktır. İnsanları etkilemek, kendilerini iyi hissettirmek ve gelişimlerine yardımcı olmak konusunda en etkili faktör onlarla bağ kurabilmektir. Güçlü liderler insanların kalplerine dokunmasını bilen, onlarla bağ kurabilen kişilerdir (Saygın ve Saygın, 2017). Liderin takipçileri ile bağ kurması kadar takipçilerin de lider ile bağ kurması önemlidir. Her ikisi de birbirine zincirleme olarak bağlıdır.

#### *2.1.2.2.4 Karizmatik Liderlerin İzleyenleri Etkileme Yöntemleri*

Karizmatik olan liderler, başka liderlik tarzlarından farklı özelliklere ve niteliklere sahip olduklarından takipçilerini etkileme yöntemleri de farklıdır. Karizmalarını çok iyi kullanmaları en etkili etkileme yöntemleridir. Karizmatik liderler yönetirken takipçilerini kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme, kendine güven ve toplu öz fayda gibi yöntemlerle etkilemektedir (Kılınç, 1997; Saygın ve Saygın, 2017).

Durum ne kadar tehlikeliyse karizmatik lidere duyulan ihtiyaç o oranda artar. Karizmatik lider kriz durumlarında karizmanın gerektirdiği kişiliğe sahip olmalıdır. Kendine güveni olmalı, güç ve ilişki kurma güdülenmesi sağlayabilmeli, kişisel fedakârlıklarda bulunabilmelidir. Burada sözü geçen, toplumsallaşmış karizmatik liderlerdir. Bu tip liderler kazan-kazan yaklaşımıyla çatışmaları çözmeye çalışırlar (Jacobsen ve House, 2001).

Liderin kendisini takip edenlerle birlikte yarattığı ortak değer sistemi, sonucu değiştirmesini sağlayan en temel etkendir (Baltaş, 2017). Etkileme bu noktada başlamaktadır. Karizmatik lider takipçileri ile ortak değer oluşturduğunda etkileme kaçınılmaz olur.

Fındıkçı (2012) karizmatik liderliğin iki temel üzerinde yükseldiğini belirtmektedir. Bunlardan biri bireyin sahip olduğu özel ve sıra dışı kişilik özellikleridir. Diğer ise bu sıra dışı kişilik özelliklerinin çevredekilerin üzerinde oluşturduğu bağlanma ve takip etme arzusudur. Karizmatik lider, sahip olduğu sıra dışılığın

bilinmesini, kendisinin takip edilmesini ister ve adeta buna ihtiyacı vardır. İzleyenler ise benzer şekilde birine bağlanma ve onunla bir yerlere gitme ya da gideceklerine inanma ihtiyacı içindedirler. Böylece karizmatik lider ile takipçileri arasında aslında adı konulmamış bir çekim kuvveti, karşılıklı bir ihtiyaç zinciri söz konusudur. Yani takipçiler karizmatik bir lider ile amaçlarına kavuşacaklarına inanırlar. Hem öyle inanırlar ki lidere bağlanma uğruna yer yer kendilerini unutabilirler. Benzer biçimde karizmatik liderler de kitlesi için kendisini unuttur, onlara bağlanırlar. Bir anlamda takipçiler ile izlenen arasındaki karşılıklı ihtiyaç karizmanın varlığını ve sürdürülebilirliğini belirler ve sağlar.

Onların hayatlarına ne ölçüde dokunabildiğiniz sizin ne kadar güçlü, etkili bir lider olduğunuzun da resmidir. Takipçiler cesaret, fark edilme, takdir edilme, güven ve umutla beslenmek ister (Saygın ve Saygın, 2017). Karizmatik lider takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda hareket ettiğinde hayatlarına dokunabilmektedir. Örgütsel ya da toplumsal sorunların varlığı ve karizmatik liderin de bu sorunların varlığından hareketle takipçilerin taleplerine karşılık vermesi etkilemeyi başlatmış olur.

#### *2.1.2.2.5 Karizmatik Liderlerin Sınırlamaları*

Lider karizmatik liderlikle ilgili özelliklerin hepsini taşısa dahi, kimi zaman bu da yeterli olmayabiliyor. Araştırmacılar tarafından yapılan birçok çalışmada bu liderleri bağlayabilen birçok sınırlama olduğu doğrulanmıştır. Bahsi geçen sınırlamalar bir tek kişi etrafında meydana gelen liderlik ile ilgili risklerden kaynaklanmaktadır. Söz konusu sınırlamaların bazıları ise gerçek ötesi beklentiler, bağımlılık ve karşı bağımlılık, lider ile aynı fikirde olma isteği, oluşan büyüyü devam ettirme zorunluluğu, yönetimde inisiyatifsizlik, lider olan bireyin erişim sınırlamaları olarak sıralanmaktadır (Nadler, 1990; akt. Güney, 2012).

Karizma bazen liderlikte tek başına etkili olmanın güvencesi olmadığı gibi bu etkililiği engelleyebilen bir rol de oynayabilir. Karizma liderlerin esnek olmasını ve oluşan şartlara göre davranmasını engelleyebilir (Barutçugil, 2014). Karizmatik liderde oluşabilecek ego kendisine ve örgütüne bir noktadan sonra zarar vermeye başlamaktadır. Kendi istekleri doğrultusunda değil toplumun veya örgütün ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir.

Olumlu karizmatik liderlik özelliklerinin yanı sıra olumsuz karizmatik liderlik özellikleri de mevcuttur. Olumsuz karizmatik liderlik özelliğinde, liderler fikirlerden ziyade kendilerinden yana bağımlılık yaratmaya çalışmaktadırlar. Kişisel güç kazanmak ve şahsi çıkar elde etmeye odaklanmaktadırlar ve kendilerini daima yüceltmektedirler (Barutçugil, 2014).

Karizmatik liderlik tiplerinden kişiselleşmiş karizmatik liderler daha otoriter, kibirli, adaletsiz, kazan-kaybet yaklaşımıyla çatışma çözmeye çalışan liderlerdir (Jacobsen ve House, 2001). Bu liderlere örnek olarak Adolf Hitler gösterilebilir ve bu tip karizmatik liderler örgütleri ve izleyicileri için çok yıkıcı sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu karizmatik liderliğin karanlık yüzü olarak ifade edilebilir (Celep, 2014).

#### 2.1.2.2.6 *Karizmatik Liderlik Süreçleri*

Jacobsen ve House' a (2001) göre karizmatik liderler değişimin gerekliliğini algılar ve vizyon yaratır. İzleyiciler de liderin karizmasının getirdiği özelliklerden etkilenerek kendilerini bu misyona adanır. Ancak rutinleşme bazı izleyicilerde, benlik yitimi ve bürokratikleşme gibi sonuçlara yol açar. İşte burada izleyicilerin liderde, misyondan ve örgütten soğuma sorunu ortaya çıkabilir. Bu durum, karizmatik liderliğin yaşadığı bir süreçtir. Bu süreç bazen hızlı, bazen de gecikerek yaşanır. Buna göre;

**Durum Saptama:** Radikal bir değişiklik yapılması gerektiğini algılayan ve iletişim becerilerini iyi kullanan kişi karizmatik bir kişiliğe sahiptir.

**Hareket Geçirme:** Karizmatik lider sadece değişim için gerekli olan vizyonu sağlamakla kalmaz; izleyicilere olumlu dönütler vererek onlara yardım eder. Onların güven duygularını ve başarı güdülerini arttırarak geliştirir.

**Adanmışlık:** Karizmatik liderler, karizmatik olmayanların aksine risk alırlar. Kişisel özveride bulunurlar. Gücünü ve sorumluluğunu izleyicileriyle paylaşır, vizyonu ve misyonu kurar ve izleyicilerine gidecekleri yolu çizerler.

Adanmak, inanılan, kutsal sayılan bir amaç, hedef uğruna tüm benliği, tüm hücreleri ile yoğun bir şekilde ilgilenmek, çaba ve emek harcamaktır. Lider, adanmışlığını yaşamının her noktasına koymalıdır. İnançları ve adanmışlığı en yüksek

noktada olan, liderin önünde kimse duramaz (Saygın ve Saygın, 2017).

**İnancını Yitirme:** Karizmatik lider vizyon belirleyerek ve yolu çizerek örgütte bir iş planı yapmış olur. Bu iş planı kendini bu işe adanmış bireylerin statüsünü seçkin izleyiciler olmaktan sadece rutin işleri yapan izleyiciler konumuna düşürür. Bu da kendini vizyona ve misyona adayan izleyiciler de hayal kırıklığı yaratacaktır.

**Benlik Yitimi:** Bütün izleyiciler kendi özerklikleriyle görevleri yerine getirmedikleri için karizmatik liderler izleyicilerine güvenmeyip bürokratik kurulları ön plana çıkartabilirler. Böyle bir durumda etkin izleyiciler edilgen kimlik kazanacak, yani benlik yitimi yaşayacaklardır.

**Kendinden Soğutma:** Bürokratikleşen, yazışmalar, denetimler; izleyicilerde strese, belirsizliğe ve istikrarsızlığa yol açacaktır. Yani süreç kısır bir döngüye girecektir.

### 2.1.2.3 *Karizmatik Liderlik Yaklaşımları*

“İyi bir lider, tarzını, gerçekleştirilecek göreve, karşılaştığı değişken duruma ve yol gösterdiği grubun terkiğine bağlı olarak, otoriter olan ile katılımcı olan tarzların arasındaki bir yere yerleştirecek şekilde değişikliğe uğratar” şeklindeki ifade son derece sağlıklıdır. İyi bir liderin benimsemek zorunda olduğu hareket tarzını bir bakıma az ve öz biçimde ortaya koyar. Ancak, hiçbir etkili lider herhangi bir tarzı hiçbir zaman bilinçli olarak benimsemez (Chibber, 2007). Yapılan çalışmalarda araştırmacılar karizmatik liderliği farklı yönleriyle ele alarak farklı yaklaşımlar ortaya koymaktadırlar.

#### 2.1.2.3.1 *Weber'in Otorite Yaklaşımı*

Max Weber (1968) toplumun içindeki otoriter güçlerle alakalı çalışmalar gerçekleştirmiş ve üç ideal tipten meydana gelen bir tipoloji geliştirmiştir. Bu tipler; karizmatik, rasyonel-yasal otorite ve geleneksel tipler olarak sınıflandırılmıştır. Geleneksel otorite de, gelenekselleşmiş veya yazılı olmayan yasaların otoritede bulunan insanlar tarafından topluma zorla sunulması söz konusudur. Rasyonel-yasal otorite de

kişiler, gelenekselleşmiş yöntemlerin olmadığı ve doğuştan bir hakları olmadıklarından otorite sahibi değillerdir (akt. Çelik, 2015).

#### 2.1.2.3.2 *House'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*

Max Weber tarafından ilk olarak ortaya atılan karizmatik liderlik yaklaşımı House tarafından geliştirilmiş ve bu liderlik tarzı psikolojik açıdan ele alınmıştır. House, karizmatik liderliğin ilişkilendirilmiş olduğu esas davranışlar, kişisel özellikler ve durumsal değişkenler üzerinde durmuştur (House, 1992; akt. Çelik, 2015).

Karizmatik liderler “kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmayı başaran kişiler” olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik lider, takipçilerinde derin etkiler bırakmaktadır. Takipçiler, liderlerinin inançlarını “doğru” algılamaktadırlar ve liderlerini sorgulamadan kabul ederler. Lidere derin bir bağlılıkla itaat etmektedirler (Celep, 2014). Karizmatik liderler takipçilerinin psikolojileri üzerinde derin etkiler bırakarak onları bu yönde harekete sevk edebilmektedirler.

#### 2.1.2.3.3 *Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi*

Bass (1985), örgütsel anlamda dönüşümcü liderlik boyutlarını ele alarak incelemiş ve karizmayı dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olarak ifade etmiştir. Lider, dönüşümcü yaklaşımında takipçilerini kendilerinin ve liderlerinin beklentilerini performans göstermeleri konusunda motive eder. Karizma olgusu, liderlerin davranışları ve takipçilerin bu duruma refleksi olarak tanımlanmış ve bu yaklaşımı meydana getiren bileşenlerden biri olarak incelemiştir (akt. Çelik, 2015).

#### 2.1.2.3.4 *Shamir'ın Benlik Teorisi*

Shamir tarafından geliştirilen Benlik Algısı Kuramı, House'ın yaklaşımı temel alınarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda House'ın teorisinden farklı olarak takipçilerin bir grup üzerinde oluşan etkiler ve ikili ilişkiler konusunda ileri açıklamalarda bulunulmuştur (Aslan, 2009)

Shamir' in kuramında lideri etkileme sürecinde toplumsal etkileme süreçlerini tanımlamak üzere kişisel özdeşleşme, toplumsal özdeşleşme, içselleştirme ve öz yeterlik kavramlarına yer verilmektedir (Yukl,1994).

#### 2.1.2.3.5 Conger ve Kanungo' nun Atf Teorisi

Conger ve Kanungo' nun teorisine göre karizma, belirli bir kişiye örgütte işgörenlerce yapılan atıftır. Kişiye karizmanın yakıştırılmasına sebep olan davranışlar her karizmatik liderde aynı oranda mevcut olmayabilir (Bryman, 1992).

Bu kurama göre liderin doğuşunu sağlayan koşullar; kriz durumları, mevcut şartların doyumsuzluğu, güven uyandırma, vizyon belirleme, geleneksel olmayan yöntemleri kullanma, kişisel güç kullanma ve ikna etme, kişisel özdeşleşme sağlamadır (Conger ve Kanungo, 1987).

Karizmatik liderlik teorilerinde, “kişisel risk üstlenme”, “kendini kurban etme”, “savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma” ve “güven uyandırma” gibi özellikleri bulunan liderlere karizma atfedilmesi söz konusudur (Fındıkçı, 2012).

Aslan (2009)' a göre Conger ve Kanungo, liderliğin davranışsal sürecinde bileşenleri üç ayrı aşamada incelemiştir. Bunlar;

**Çevresel değerlendirme aşaması:** karizmatik liderler diğer liderlerden ayrı olarak, takipçilerin, içinde bulunulan mevcut durumda değişim isteyen bir lider olarak algılanmaktadır.

**Vizyonun ifade edilmesi:** Lider tarafından vizyonun net bir şekilde ifade edilmesidir. Lider tarafından vizyon paylaşılır, idealleştirilir ve etkin şekilde vizyon ilham verici olarak ifade edilir.

**Uygulamaya koyma basamağı:** Takipçilerde, liderin kendini feda etme ve kişisel risk alma yönünde davranışlar göstereceğine ilişkin öngörülerin olmasıdır. Lider örnek davranışlar sergilerken takipçileri de bu davranışları uygulamaktadırlar.



#### 2.1.2.3.6 *Bayer' in Karizma Yaklaşımı*

Bayer karizmayı sosyolojik açıdan incelemiştir. Bayer yeni bir teori iddia etmekten çok, Weber tarafından oluşturulan orijinal karizma kavramını yeniden tartışmıştır. Bayer karizma kavramını çok yönlü ve birbirinden ayıramaz sosyal olgu olduğunu ileri sürmüştür. Bayer'e göre gerçek karizma çok fazla karşımıza çıkmaz ve değerlerden bağımsızdır (Çelik, 2015).

#### 2.1.2.3.7 *Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım*

Psikoanalitik yaklaşım, liderden ziyade takipçilerin durumlarına ağırlık vermektedir. Freud ve Freud' un yaklaşımlarını benimseyen araştırmacılar, insan ötesi kahraman şeklinde kutsallaştırılan veya ruhani bir figür olarak tapılan bir takım karizmatik liderlerin normal olmayan irrasyonel görünmekte olan etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşım, karizmatik liderlerin özellikle yetersizlik, korku, suçluluk ve soğukluk duygularını yoğun biçimde yaşayan ve yine, liderin duygusal ve akılcı açıdan cazip görülen inanç ve fantezilerini paylaşan insanların mevcut olduğu ortamlarda ortaya çıkmasının daha olası olduğunu vurgulamaktadır (Zel, 2011). Bu yaklaşımda liderlikten ziyade izleyicilerin tepkileri temel alınmaktadır.

#### 2.1.2.4 *Eğitim Örgütlerinde Karizmatik Liderlik*

Okul müdürünün okuldaki düzeni koruma adına yaptığı idari işlemler dışında okulun gelişimini ve yenilenmesini sağlayacak davranış modellerini mesleki donanımı da kullanması gerekir. Bu nedenle okul müdürünün liderlik vasıflarını taşıması okulun yenilenme aşamasında önemli katkı sağlayacaktır. Eğitim örgütlerinin nitelikli olarak varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, tek başına bir yönetim, hatta liderlik problemi olarak görmek mümkündür (Çelik,2003).

Okul yöneticisi, öncelikli olarak görev ve sorumluluklarını belirlenmiş prosedürler çerçevesinde etkili bir şekilde yerine getirebilmelidir. Bu nedenle kendisinde bulunan yetkiyi de en iyi şekilde kullanması gerekmektedir. Fakat günümüz dünyasında hızlı değişimler göz önünde bulundurulduğunda başarılı bir okul yöneticilerinin önceden belirlenmiş olan yetkileri ve sorumlulukları yerine getirmeleri

yeterli olmamaktadır. Okul yöneticileri, gücünü sadece sorumlulukları kapsamında bulunan mevcut prosedürlerden değil, sahip olacağı kişisel yeterlilik ve potansiyelden de almaları gerekmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kendi gelişimlerini sağlayarak karizmatik liderlik özelliklerini sergilemelerinin önem taşıdığı düşünülmektedir.

Baltaş' a (2017) göre örgütlerde çalışanlar, herhangi bir yöneticide liderlik davranışları gözlüyor ve ona karizmatik olma özelliğini atfediyorsa, bu kişilerde önemli değişiklikler ortaya çıkar. Bu durumda çalışanlar, yöneticilerin istediği yönde tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını değiştirirler. Bu değişiklik iki alanda ortaya çıkmaktadır:

- Bir yandan inanç, tutum ve davranışlar değişirken,
- Öte yandan işe karşı olan tavır değişir.

İyi liderliği ölçecek cetvel, bir liderin, kendisi sahneden çekildikten sonra arkada bırakmış olduğu 'kalıcı mükemmellik kültürüdür (Chibber, 2007). Bu sebeple eğitim örgütlerinde liderlik vasıflarına sahip okul müdürleri buldukları okullardan ayrılırlar dahi bırakmış oldukları ılımlı örgüt havası ve okul yararına yaptıkları işlerler anılabilmektedir.

İyi bir lider, yol gösterdiği insanları, annelerinin onları tanıdığından daha iyi tanır ve onların üzerine daha bir titrer. İnsanlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmesi için, bir liderin beşeri tabiatı anlaması yararlı olur (Chibber, 2007). Bu bağlamda eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin çalışanları anlama meyilli olması önem kazanmaktadır.

Okulun, amaç ve hedeflerini açık ve anlaşılır bir şekilde personele ileten, okulun problemlerini kendi problemleri gibi görmelerini sağlayan, personelin yaptığı katkı için onları takdir eden ve ödüllendiren her eğitim lideri başarılı olur (Tekin, 2016).

Okullarda bir amaçla hareket edilmesi yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olmasını ve etkili bir okul ortamının sağlanmasını kolaylaştırabilmektedir. Nitelikli okullarda gerçekleştirilen çalışmalarda liderlerin artık otoriter olmadıkları takdirde öğretmen ve öğrencilerin kapasitelerine olumlu etki yarattıkları değerlendirilmektedir.

Eğitim örgütlerinde liderler örgütün vizyonunu ve ortak değer etrafında hareket etmeyi, öğretmen ve öğrenciye aşladıklarında başarı kaçınılmaz olabilmektedir.

Liderler yasalara bağılı kalarak belirlenmiş kalıpların dışına çıkarak, öğretmen ve öğrencilerin hayatlarına dokunarak, onlarla sağlıklı iletişim ortamı oluşturarak ve onları ortak bir vizyon etrafında toplayarak sağlıklı bir örgüt ortamı yaratabileceği değerlendirilmektedir.

## 2.2 Örgütsel Sessizlik

Sessizlikle ilgili son yıllarda pek çok çalışma yapılmıştır. Birçok bilim dalı tarafından ele alınan sessizlik kavramı bu yönüyle de karmaşıklığını ispatlamaktadır. Sessizlik olgusu oldukça karmaşık bir yapıya sahip olmasına rağmen ele alınan her bilim dalı tarafından farklı yönüyle değerlendirilmektedir. Sessizlik genel olarak konuşmak ya da konuşmamak değildir. Sessizliğin anlaşılabilmesi için oluşmasına sebep olan faktörlerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

### 2.2.1 Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre sessizlik “sükût, ortalıkta gürültü olmama durumu” (TDK, 2018) olarak açıklanır. İlk çalışmalarda sessizlik, “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılacak bir davranışın sergilenmeyişi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018).

Sessizlik yalnızca ifade edip etmeme manasında değil, çalışanların iş ortamlarında yapılması gerekenden fazlasını yapmama, yazılması gereken konuda yazmama, gerektiği zaman rapor verilmemesi, işi hakkında faydası olabilecek eleştirilerden kaçınmak gibi manalara da gelmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Sessizlik psikolojik açıdan ele alındığında içe kapanmak, özgüvensizlik gibi, sosyolojik açıdan ele alındığında toplumsal açıdan susmak gibi genel olarak olumlu olmayan bir durum olarak varsayılmaktadır. Öte yandan bu durumla birlikte kimi araştırmacılar ise sessizliği sese yönelik gürültünün olmadığı, huzur, dinginlik ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak da görmektedir. Sessizlik aynı zamanda, kızgınlık, aşk, şaşkınlık, küskünlük, unutmama, sadakat, korku gibi birçok duygunun ifadesidir (Çakıcı, 2007). Sessizlik yalın hali ile kişinin barındırdığı duygu, düşünceler, bilgi ve birikimini saklı tutmasıdır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Sessizlik kavramı çoğu yönetim bilimi kavramlarındaki gibi kolayca

tanımlanabilecek ve anlaşılabilir bir konu gibi gözükmemektedir. Ancak sessizliğin anlaşılması ve çözümlenebilmesi açısından hayli karmaşık bir yapısı vardır (Öztürk ve Cevher, 2016). Milliken ve Morrison (2003), sessizliğin nedenleri itibariyle çok yönlü olan, anlaşılabilmesinin güç bir davranış olduğunu vurgulamaktadırlar. Bundan dolayı sessizliğin anlaşılması ve çözümlenebilmesi konuşmaya göre daha zordur. Sessizliğin bağlılık etkisi olacağı gibi ayrılıklara da sebep olabileceği belirtilmektedir.

Sessizliğin birçok halde doğruluğuna inanılır. Bilhassa ülkemizde toplumunda uygunluğu desteklenen bir davranıştır. Örneğin; “sen küçüksün konuşma” ,”büyükler konuşurken küçükler susar”, “sus sen karışma”, “sus ki adam sansınlar” gibi sözler günlük hayatımızda sıkça karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan sessizlik birçok atasözünde de yer almaktadır; “söz gümüşe, sükût altındır”, “ sükut ikrardandır”... Tabii ki bu durum sadece günümüze ilişkin ya da toplumumuza ilişkin değildir. Bundan yaklaşık 20 yy. önce Latin şair ve düşünür Syrus’ un “Konuşmadığım için değil, konuştuğum için pişman olurum” sözü sessizliği farklı bir açıdan değerli göstermiştir (Eroğlu vd., 2011). Sözü edilen atasözleri ve toplumda kalıplaşmış sözler, inanışlar konuşmanın problem oluşturulacağına dair inancın ifadesi olarak değerlendirilebilmektedir.

Yukarıdaki bahsedilen atasözleri ve toplumsal sözler yaşamımızda birçok kez söylenen sözler olarak değerlendirilebilir. Oysa bu sözlerin ne tür zamanlarda sarf edildiği düşünüldüğünde, belki de olumlu şeyler algılanmayabilir. Başka bir deyişle, kişinin karşısındakinin konuşmasını uygun bulmayıp onun konuşmasından rahatsız olduğu durumlarda bu atasözleri daha fazla dile getirilebilmektedir. Aynı durum örgüt alanında da geçerlidir. Klasik yönetim tarzıyla yönetilen örgütlerde, işgörenlerin konuşmaları istenilmez, hatta konuşanlar, birtakım zorlayıcı yöntemlerle susturularak sessiz bırakılırlar. Bundan dolayı da klasik yönetim tarzlarında katılımcı ve demokratik kararların alınması beklenemez. Bu durumun tam tersine modern yönetim tarzına sahip örgütlerde ise, işgörenlerin her fırsatta örgütsel konularda duygularını ve düşüncelerini ifade etmeleri sağlanarak konuşmaları sağlanır. İşgörenlerin konuşmaya teşvik edildiği örgütsel ortamlar aslında günümüz dünyasında arzu edilen bir durumdur (Kahya, 2015). Nitekim bireysel yaşantıda konuşmama teşvik edilse de, örgütsel alanda durum daha farklı olabilmektedir. İş yaşamında oluşabilecek sessizlik durumu örgüte ve çalışana zarar verebilmektedir.

“İnsan faktörü” sosyal hayat içinde varlığını sürdürmekte olan örgütler için, diğer üretim faktörlerinden daha farklı ve özel bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. İnsanın üreten ve tüketen olması, sosyal yapı olan örgütü değiştiren ve şekillendiren olması bu özel yere sahip olmasını sağlayan etkenlerin başında gelebilmektedir. Örgütün dış çevre ile irtibatını ve ilişkilerini sürdüren insanın örgüt içi ilişkilerin de ayrı öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Neyin, ne zaman ve nasıl ifade edildiği çok farklı anlamlar içeren karmaşık durumdur. Konuşup konuşmama ayrımı, ne kadar da meselenin esasına indirgemeci bir yaklaşımı zorunlu kılsa da sessizliğin oluşmasına neden olan anlamların ortaya çıkarılması amacıyla bu karşıtlığa başvurulması kaçınılmaz görünmektedir (Akar, 2017).

Örgütsel sessizlik, örgütsel alanda iletişim eksikliği durumları için kullanılsa da esasında sessizliğin mesaj içeren bir yanı bulunmaktadır. Örgütlerde sessizlik belki sadakat olarak kabul edilebilir. Ancak asıl olarak işgörenlerin sorumluluklarını yerine getirmeyerek üsttekilerden bilgi esirgemesi, yaptıklarını sessizlik davranışı içinde devam ettirmeleri manasına gelmektedir (Erigüç vd., 2014).

İnsan yaşantısının kaçınılmaz ve önemli bir boyutunu oluşturan iletişim, insanların birbirlerine duygularını, düşüncelerini, fikirlerini iletmesidir. Sağlıklı iletişim kurmanın yolu, iletilmek istenen mesajların doğru algılanmasından geçmektedir. İletişim süreci, iletişim içinde olanların birbirlerini kabul etmesiyle başlar. Düşünceleri olduğu gibi ifade etmek, olduğu gibi görünmek ve dışa açık olmak, sorunu anlamak, açıkça dile getirmek, açık uçlu ve basit sorular sorabilmek, karşıdakinin sorunlarını çözmesine destek olmak iletişimin olmazsa olmazlarıdır. Kurdukları iletişim ile onları neyin motive ettiğini, neye ihtiyaçları olduğunu, zayıf ve güçlü yönlerini anlarlar (Saygın ve Saygın, 2017).

Sessizlik çelişkili, sübjektif ve karışık yapıdadır. Ancak bu karışıklık ve irrasyonellik içinde kendine özgü ahengi ve sınırlı rasyonelliği vardır. Sözü edilen ikilem yapı Pinder ve Harlos (2001) tarafından şu şekilde sıralanmıştır;

- Sessizlik, bireyleri hem uzaklaştırır hem de bir araya getirmektedir.
- Sessizlik, insan ilişkilerini düzeltebileceği gibi aynı zamanda zarar da verebilir.
- Sessizlik, bir yandan bilgi gizleneceği gibi öte yandan bilgi sağlayabilmektedir.

- Sessizlik, düşünce yokluğunun ya da derin düşünmenin işareti olabilmektedir.
- Sessizlik, bir yandan kabulün ve onayın göstergesi iken bir yandan da muhalefet bir göstergesi olabilmektedir.

Görüldüğü gibi kavramsal bazda sessizliği anlayabilmek için neden-sonuç içerisinde işgören sessizliğinin nedenlerini analiz etmek gerekmektedir. (Öztürk ve Cevher, 2016). Örgütsel bazda sessizliğin tanımlanmasında ve analiz edilmesinde genel olarak son üç madde üzerinde durulmakta olup, kasıtlı, aktif, amaçlı ve bilinçli bir davranış göstergesi şeklinde ele alınarak incelenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001)

Sessizlik ile ilgili alanyazında öne çıkan kavramların ilki, Morisson ve Milliken' in (2000) "örgütsel sessizlik" tanımlamasıdır. Bu araştırmacılar, kolektif bir durum olarak ele aldıkları örgütsel sessizliği "çalışanların işlerinin ve kurumlarının iyileştirilmesiyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri" olarak tanımlamaktadırlar. Bu çerçevede sessizlikle ilgili kavramlardan bir diğeri ise Pinder ve Harlos' un (2001) "çalışan sessizliği" tanımlamasıdır. Pinder ve Harlos, çalışan sessizliğini bireysel bir olgu olarak ele alarak "örgütsel durumlara ilişkin konularda çalışanların davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini değişimi etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişilerden esirgemeleri" şeklinde tanımlamışlardır. Görülmektedir ki sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda örgüt yapılarında meydana gelen değişiklikler doğrultusunda kavramsal boyutta değişiklikler meydana gelmiştir.

Örgütün varlığını sürdürmesinin en temel koşulu olan işgörenin göreceği ilgi sessizliğine etki edebilmektedir. İlgi göstermek, insanların beraber çalışmakta olduğu diğer insanların ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli gayreti göstermesi demektir (Baltaş, 2017). Bu çerçevede dinlemek Allah'ın insana verdiği en büyük becerilerden biridir ve sevgiyi gösteren en güzel hediyedir (İzgören, 2018). Anlamak gerekir. Ama birçok insan anlamak istemez çünkü anlamak zahmetli iştir. Sevgi ve anlayış aynı şey. İnsanlar anlamadıkları bir şeyi sevemezler. İnsanları anlamayanlar dolayısıyla insanları sevemezler (Carter, 2016).

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak genel bir tanım yapılacak olursa: "örgüt çalışanlarının gerek iş hayatlarındaki, gerekse de özel hayatlarındaki bazı faktörlerin etkisi altında kalarak, hem kendi durumları, hem de örgütlerinin durumları ile ilgili olarak herhangi bir değişim ya da gelişim faaliyetine bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal

açından katkıda bulunmayı bilinçli olarak reddetme yönündeki eğilimi ifade etmektedir” şeklinde olabilmektedir (Kahya, 2013). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere sessizlik karmaşık bir yapıya sahip olmakla birlikte her durumda değişkenlik göstermektedir.

### 2.2.2 Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi

Liderler birlikte çalıştıkları kişilerin becerilerine güvenir ve her türlü geribildirime açık olduklarını gösterirler. Çalışanlar, amaçlarına ulaşmak için yetki sahibidir. Kendilerine yönelik her türlü geribildirimi, savunmaya geçmeden dinler ve bundan yararlanmaya çalışırlar. “Niyet”lerini, “eyleme”; “eylem”lerini “sonuca” dönüştürme bilincine sahiptirler (Baltaş, 2017).

Örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik anlaşma, çok kere yazılı değildir. Karşılıklı beklenti ve taahhütler, karşılıklı güven ve bağımlılık duygularına bağlıdır (Baltaş, 2017). İnsanları tanıma yeteneği, onlarla başa çıkmada başlangıç noktasını oluşturur ve iletişim becerisi de bu yetenekte önemli rol oynar (Chibber, 2007). İletişim kurma yeteneği, yanlış algılamaları ve yanlış anlamaları ortadan kaldırmak suretiyle insan ilişkilerinin gelişimini sağlayabilmektedir. Bu yeteneğin iki tarafından söz edilebilir;

- İfade becerisi
- Dinleme becerisi

İfade becerisi, sadece ağız laf yapma yeteneği veya kelimeleri zekice kullanma anlamına gelmez. Bir lider için, ifade becerisi, güven oluşturmak için kullanılan bir araçtır. Bu beceride sözel ifade sadece yüzde 30’luk bir ağırlığa sahiptir, geriye kalan yüzde 70 ise beden dilinden oluşur. Dinleme becerisi ise öteki kişiyi anlamak ve tanımak anlamına gelir (Chibber, 2007).

Etkili iletişim temelinde farkında olmayı, iç ve dış dünyanın ayrıntılı bir şekilde bilincinde olmayı ifade etmektedir. İyi iletişimi olan kişi iç dünyası ile birlikte duygularını, düşüncelerini ve tutumlarını iyi bilir, bunların ne anlama geldiklerini iyi bilir, anlar ve karşısındaki kişinin davranışlarını gerçekçi bir biçimde değerlendirerek anlama kabiliyetini artırır (Cüceloğlu, 2000). Örgütlerde iletişimin iyi sağlanması

örgütsel sessizliğin anlaşılmasına ve örgüt açısından olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yarar sağlayabilmektedir. İletişimin sağlanması ile çalışanların mutluluğu gerçekleştirildiği vakit, örgütle bütünleşmesi sağlanıp, örgütün amacına taşınması mümkün olur (Demirci, 2008).

### 2.2.3 Örgütsel Sessizlik Türleri, Nedenleri ve Sonuçları

Çoğu insan, ilişkilerdeki çatışma durumlarında, mantıklı davranmaktan ziyade duygusal hareket ederek tepkiler verirler. Duygusal davranarak yapılan değerlendirmeler genellikle kişiye zarar verir. Nitekim duygusal davranılarak verilen kararlar ve yapılan değerlendirmeler, verilere dayandırılmadan izlenimlere dayandırılmaktadır (Baltaş, 2017).

Baç ve Güneş (2002) sessizliğin “içi boş veya iletişimi sekteye uğratan olumsuz bir şey olabileceği gibi, olumlu ve ‘gebe’ bir durum olabileceğine” değinmektedirler.

Doğumdan sonra da yaşamın sonuna kadar insanlar sürekli bir iletişim ortamı içinde yer alırlar. Öyle ki kendisini ifade etme olanağı bulamayan insan, hangi yaşta, konumda ve durumda olursa olsun, çeşitli psikolojik ve ruhsal sorunlar yaşayabilmektedir (Fındıkçı, 2012). İletişimde bireylerarası ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Örgütler açısından bireylerin iş uyumları ile birlikte kişilerarası ilişkileri de oldukça önemlidir. Bu ilişki uyumunun sağlanmasında eğitimin rolü yadsınamaz bir gerçektir. Düzenli eğitimlerle çalışanların aralarındaki çatışmalar ortadan kaldırılabilir veya çözümlenebilir. Çalışanlar bu eğitimlerde sosyalleşme sağlayarak ta bir yakınlaşma ve ortaklık meydana getirebilmektedir (Demirci, 2008).

#### 2.2.3.1 Örgütsel Sessizlik Türleri

Alan yazında örgütsel sessizlik araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla tanımlanmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) başka alanlardaki sessizlik çalışmalarından ve sınıflamalardan yararlanarak yaptıkları çalışmalar neticesinde sessizliği, kabullenici ve korunmacı şekliyle ele almaktadırlar. Van Dyne ve arkadaşları (2003) prososyal boyutuyla üçüncü bir boyut daha eklemiştir. Sonraki zamanlarda etkin olarak



kullanılmaya başlanan bu sınıflandırma Çakıcı (2010) tarafından yapılan araştırmalar ile kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik boyutları olarak son halini almıştır.

#### 2.2.3.1.1 *Kabullenici Sessizlik*

Çalışanların problemler karşısında (sorun, olay, konu) olup bitenlere razı olarak problem ile ilgili herhangi bir görüş, öneri, bilgi ve düşünce dile getirmemesidir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kabullenici sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar olup biten olaylar ile ilgili olarak pasif davranışlar içerisine girmektedirler. Olaylar karşısında ilgisiz kalan çalışanlar, “tevekkül temelli ve konuşsan da yararı yok!” fikrini benimsemektedirler (Çakıcı, 2010). Bu davranışın temelinde mevcut durumun değişebileceğine inancın olmamasıdır ve dolayısıyla değişiklik için farklı alternatiflerin farkına varılamaz (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici sessizlik örgütsel alanda “boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin”, “boşa kürek çekme”, “böyle gelmiş, böyle gider” sözleriyle kalıplaşmış hale gelmiştir (Çakıcı, 2010).

Kabullenici sessizlik kavramının öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile yakın ilişkisi bulunmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin başarısızlıklara maruz kalarak, çaba göstermesi halinde bile herhangi bir şeyin değiştiremeyeceğine, olaylar üzerinde artık kontrolünün kalmadığını, bir daha asla başarının sağlanamayacağı düşüncesine kapılarak tekrar deneme cesaretini kaybetmesidir. Öğrenilmiş çaresizlik, geçmişin kötü deneyimlerinden edinilen olumsuz şartlanmaların hali hazırdaki davranışları belirlemesidir. Öğrenilmiş çaresizlik tekrar deneme cesaretinin kaybedilmesidir. Daima başaramamak korkusu ile hareket ederek, özgüvenin kaybedilmesidir. Öğrenilmiş çaresizlikte akıl, istek ve duygular zayıflamaktadır. İnsanlarda motivasyonel, entelektüel ve duygusal zayıflama gibi üç önemli yetersizliğe sebep olabilmektedir (Sekman, 2011). Öğrenilmiş çaresizlikte olduğu gibi kabullenici sessizlikte de değişime ve değişikliğe olan inanç ortadan kalkabilmektedir. Çalışanlar adaletsiz bir ortamda çalışsalar dahi fikirlerinin dikkate alınmayacağını düşünerek susmayı tercih edebilmektedirler.

#### 2.2.3.1.2 *Korunmacı Sessizlik*

İşgörenlerin çalışma yaşamında karşılaştığı bir konu ile ilgili fikrini beyan

ettiğinde tepki ile karşılaşacağını düşündüğü için fikirlerini ve beyanlarını saklama davranışdır. Çalışanlar kendilerini korumak adına bilerek bu davranışı sergilemektedirler (Dyne vd., 2003). Kişinin sessizliğinin sebebi fikir beyanında bulunduktan sonraki sorumluluğu almak istememesidir. Bu davranışın sebeplerinden bir tanesi de çalışanın yaptığı hatalarını saklamak istemesidir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Genel anlamda kişinin bir takım korku sebeplerinden dolayı kendini koruma altına almak istemesi olarak değerlendirilebilir. Kişi aynı zamanda dışlanmak, terfi edememek veya sürekli problem yaratan biri olarak algılanmak istememesi sessizliğin diğer kaynakların olarak sıralanabilir. Sessizlik kasıtlı ve bilinçli olarak sergilenebilmektedir.

Gruba uyum sağlamak adına kişinin inanarak veya sözde katılarak fikrini değiştirmesi ve uyma davranışını göstermesi ekip çalışmasında yaşanabilir. Bu tarz bir düşünce ve karar alma sistemi örgütün etkinliğini büyük ölçüde azaltır. Örgüt çalışanlarının fikirlerini herhangi bir sebepten etki altında olmadan seslendirebilecekleri örgüt ikliminin oluşturulması örgütün varlığını sürdürdürebilmesi adına oldukça önemlidir (Baltaş, 2017).

#### 2.2.3.1.3 Korumacı Sessizlik

Bu sessizlik türünde fedakarlık ve işbirliği temel amaç olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin, örgütün diğer üyelerine ve örgüte daha fazla yarar sağlamak adına işleriyle ilgili tecrübelerini, bilgilerini, görüşlerini ve önerilerini örgütlerinden saklamalarıdır. Çalışanların bu özverilerinin ve işbirliğinde bulunmalarının nedeni etraflarında bulunan insanları veya örgütlerini düşünmeleridir. Bu nedenlerle korumacı sessizlik, örgütün faydasında, fedakarlık ve özgecilik davranışına dayalı olmaktadır. Korumacı sessizlik planlanan ve isteyerek sergilenen bir davranış tarzıdır. Bu sessizlik, korunmacı sessizliğin tersine açıkça konuşma neticelerinden korkmayı değil daha ziyade örgüt ve örgüt çalışanlarının faydası düşünüldüğü için sergilenmektedir (Çakıcı, 2010).

Örgüt üyeleri diğer örgüt üyelerini üzmemek için ve bu üyelerin mutluluğu/huzuru için buldukları çözümleri saklamaktadırlar. Çalışanların öncelikli amaçlarının başında örgütteki kişilerarası ilişkilerin bozulmaması bulunmaktadır (Alioğulları, 2012). Örgüt üyeleri bu davranışı bazen kendilerine zarar geleceğini

bildikleri halde devam ettirebilmektedirler. Davranış temelinde insani ilişkiler ve örgüt yararı bulunabilmektedir. Davranış örgütsel vatandaşlık kavramı ile yakından ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

### 2.2.3.2 Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler (Nedenleri)

Örgüt alanında sessizleşme, işgörenlerin örgütü ilgilendiren konulardaki konuşmalara katılamamaları durumunda görülmektedir. Sessizliğin olduğu zamanlarda, örgütün sorunlarını, çalışanların kaygılarını ve kişisel bazda rahatsız edici durumları bastırmak güçtür. Örgütlerde konuşulmaması uygun değerlendirilen konular “tartışılmaz” ifadesi ile belirtilmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Örgütlerdeki çatışma, bilgi paylaşımını ve olanları ayrı görüş açısıyla görme fırsatı veren bir süreç haline dönüşebilir. Yaşanan çatışmaların örgüt ve üyeleri lehine sonuçlanabilmesinin temelinde dinleme becerisi yatmaktadır. İnsanları dinleme, kendi görüşlerini sergileyebilmelerini, neyi neden istediklerini açıklama fırsatını vermektedir. “Dinleme”, bireyi anlamaya ve bireyi anlamak istendiğini göstermeye yardımcı olmaktadır (Baltaş, 2017).

Örgütte sessizliği etkileyen sebepler bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerle açıklanmaktadır.

#### 2.2.3.2.1 Bireysel Faktörler

Örgütsel sessizliği etkileyen bireysel faktörler güven eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu, konuşmanın riskli bulunması, karakter özellikleri, geçmiş tecrübeler, izolasyon korkusu olarak ele alınmaktadır.

- **Güven eksikliği:** Kişinin özgüveni zayıfsa bu karakteristik özelliğinden ötürü sesiz kalma ve katkıda bulunmaktan çekinme durumları söz konusu olacaktır. Şimşek ve Aktaş (2014)’a göre kişi konuşmayı ya da sessiz kalmayı kendisi ile ilgili sonuçları değerlendirerek elde ettiği sonucu doyum veya haz durumuna göre sonraki davranışlarını belirleyebilmektedir.

- **Konuşmanın riskli bulunması:** Çalışanlar kendilerine güven

duymalarına rağmen örgüt ile ilgili konulardaki tartışmalara katılım göstermelerinin ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünebilmektedirler (Bildik, 2009).

- **İzolasyon korkusu:** Morrison ve Milliken (2000)' e göre Örgütün yararına olan her seçenek örgüt çalışanlarının ya da örgüt içinde belli grupların yararına olmayabilir. Ortaya atılacak fikir, katkı eğer büyük kitleyi etkileyecekse işgörenler düşüncelerini ortaya koymaktan geri adım atacaklardır. Bildik (2009)' e göre dışlanmak, terfi edememek ve örgüt içerisinde sevilmemek korkularından kaynaklı olarak bireyler düşüncelerini ifade edememektedirler.

- **Geçmiş tecrübeler:** Daha önce işgören sessiz kalmama davranışını kullandığında olumsuz bir tavırla karşılaştıysa ve yaşantısı dahilinde tekrar gösterdiyse kişi kendini korumak adına sessiz kalma arzusunda olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000).

- **İlişkileri zedeleme korkusu:** Morrison ve Milliken (2000)' e göre işgören çalıştığı sürece terfi ve takdir görmek adına çaba göstermektedir. Bu çabayı sessiz kalmayıp, katkı-katılım sağlayarak devam etme arzusunda olabilir. Fakat ortaya konulacak fikirler sonucunda alınma, kırgınlık, tavır alma, yanlış anlaşılma gibi korkular nedeniyle değerli bilgilerini paylaşmayacaktır. Kahveci (2010) işgörenlerin bu korkularını iletişimin eksikliğinden kaynaklandığını belirtmektedir.

- **Karakter özellikleri:** İşgörenin kişilik özellikleri ve inanışlarında sessizlik kararında etkisi olabilmektedir; kişinin dışadönük olması, uzlaşmacı-hırçın olması, dürüst-vicdanlı olması bu anlamda etkili olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000).

Milliken ve arkadaşlarının (2003) gerçekleştirdiği çalışmada, örgüt üyelerinin olumsuz kişi gibi görülme veya lanse edilme, ilişkileri zedeleme, misilleme riski ya da ceza alma, diğer çalışanlarda olumsuzluk yaratma gibi korkulardan dolayı sessizliği tercih ettikleri belirlenmiştir. Dolayısıyla bu korkuların kendileri açısından birbiriyle zincirleme bir dizi olumsuz sonuç getireceğini düşünmektedirler. Ayrıca çalışanın kişilik özellikleri de sessizlik davranışı üzerinde etkili olabilmektedir.

### 2.2.3.2.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizliğe sebep olan örgütsel faktörler sessizlik iklimi, adaletsizlik kültürü ve örgüt kültürü olarak ele alınmaktadır.

- **Adaletsizlik kültürü:** Örgüt içinde alınan kararlar ve yöneticilerin davranışlarında eşitsizlik hâkimdir. Bu nedenle örgüt üyeleri sessiz kalma yoluna giderler (Pinder ve Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos (2001) adaletli uygulamaların bulunmadığı örgütlerde adaletsizliğin egemen olduğunu belirterek, bu uygulamaların sessizliğin sebeplerinden olduğunu vurgulamışlardır.

- **Sessizlik iklimi:** Sessiz kalınması ve sessizliğe sevk edilme zamanla örgüt ikliminin bir parçası haline gelmektedir ve yadırganmadan kabul edilir bir varsayım haline dönüşmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt ikliminde insanlar çözüme katılmadığı durumlarda, örgütün karşısına alınmış olur ve kişiler bütün enerjilerini katılımcı olmayan çözümlerin ne tür nedenlerle işe yaramayacağını göstermek için kullanırlar (Baltaş, 2017).

- **Örgüt kültürü:** Örgütteki kültürün güçlü veya zayıf olması sessizliği etkilemektedir. Eğer örgüt kültürü güçlü ise örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık bağlamında çalışan örgüte zarar vermemek için sessizliği tercih olarak görebilir. Eğer örgüt kültürü zayıfsa umursamayarak katılımdan ve katkıdan uzak kalabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Milliken ve arkadaşları (2003) yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının yeterlik ve performansları, örgütsel süreçler ya da performans ile ilgili sorunlar ve/veya iyileştirme önerileri, ücret ya da ücret adaleti ile ilgili endişeler, örgütsel politika ya da kararlar ile ilgili anlaşmazlıklar, kişisel kariyere ilişkin meseleler ya da endişeler, mesleki suiistimal gibi etik meseleler ya da ayrımcılık gibi adaletle ilişkin konular, taciz ya da saldırı ve çalışma arkadaşları ile çatışma gibi hususların örgütsel yaşamda rahatlıkla dile getirilemediğine dikkat çekmişlerdir.

Kılıç ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada, ödül, ceza ve iş temelli ilişkilerin esas alındığı örgütlerde işgörenlerin sorunları paylaşmaktan ziyade daha fazla

sessizliğe bürüneceklerini vurgulanmaktadır. Örgütte sorunların dile getirilmesinin herhangi bir sonuca ulaşamayacağı ya da tehlike yaratacağı fikri de çalışanları sessizliğe sevk etmektedir. Örgüt yöneticilerinin çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkuları ve yönetici olarak her şeyi en iyi kendi bildikleri tavrı da örgütlerde sessizliğin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kültürel farklılık, eğitim düzeyi, gelir farkı, statü gibi etkenler ayrıca sessizliği tetikleyen etmenler arasında sayılabilmektedir.

#### 2.2.3.2.3 Yönetimsel Faktörler

Örgütsel sessizlik oluşturan yönetimsel faktörler ise iş ve işgörene olan ön yargılı inanışlar, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin homojenliği olarak sıralanabilmektedir.

- **Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları:** Örgüt düzeni içerisinde belirli bir hiyerarşik yapı günümüzde sistemli olarak bulunmaktadır. Her yöneticinin bir de üst yöneticisi veya değerlendircisi bulunur. İşgörenlerin geri bildirimlerini arada bulunan yöneticiler kendilerine risk olarak algılayıp sessizliğe sebep olabilmektedir. Yöneticiler örgüt politikalarını oluşturmaktadırlar. Genel anlamda insanların olumsuz geri bildirimden kaçınacakları göz önüne alındığında yöneticilerin de bu idare tarzını benimsemedikleri yapılan çalışmalarda kanıtlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2003).

Örgüt yapısı içerisinde ast üst ilişkisi ayrı bir öneme sahiptir ve bazen sessizliğin ana temellerini oluşturabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar üstlerine sorun bildirirken olumsuz durumları gizleyerek bildirebilmektedirler (Milliken Vd., 2003)

- **İş ve işgörene olan önyargılı inanışlar:** Narsist kişilik özellikleri sergileyen yöneticilerde sık sık karşılaşılan bir durum olarak işgörenlerden gelecek fikirlere değer vermeyen ve dikkate almamadan kaynaklanan, sonucunda işgöreni sessizliğe sürükleyen davranış kalıplarıdır (Morrison ve Milliken, 2003).

- **Yöneticinin yapısı:** Yöneticinin kişilik özellikleri ile yönetim modeline paralel şekillenen durumlardır. Demokratik olmayan yönetim tarzına sahip yönetici yeni fikirlere ve yapılacak eleştirilere kapalı olmaktadır. Bu da çalışan sessizliğine sebep olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003).

- **Yönetim ekibinin homojenliği:** Homojen ekip çoğu zaman verimlilik ve uyum olarak bilinse bile zamanla fikirler ve düşünceler birbirine benzemeye aykırılığa düşülmemek uğruna susma davranışına sebep olur. Bu anlamda katılımcılar iyi niyetli bile olsalar sessizlik girdabına girmiş olurlar (Morrison ve Milliken, 2003).

#### 2.2.3.2.4 Ulusal ve Kültürel Faktörler

Örgütsel sessizliği etkileyen ulusal ve kültürel faktörler ise kültürel yapı ve normlar ile güç mesafesi olarak değerlendirilmektedir.

- **Kültürel yapı ve normlar:** İnsanların bilinçlerine işlenmiş olan kültürel değerler kişinin davranışlarını ve kararlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Sessizlik olgusunda en önemli nedenlerden birinin ulusal kültür olabileceği değerlendirilmektedir. Çakıcı (2007)' da yaptığı çalışmasında sessizlikle ilgili “Bu koşulların bekli de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır.” tespitine yer vermektedir. Ülke kültürümüzde sessiz kalma düşüncesi her daim teşvik edilerek önerilmiştir (Eroğlu vd., 2011).

- **Güç mesafesi:** Resmi ve algılanan olmak üzere farklı güç mesafeleri vardır. Doğu özellikleri taşıyan toplumlarda biat, aidiyet, normatif bağlılık yüksek olduğu kabul edilir; liderlerin ve yöneticilerin ulaşılmaz olduğu, söylediklerinin tartışılmaz olduğu kabul edilir. Bu tip özellikler sessizliğe neden olur (Morrison ve Milliken, 2003).

Değişim arzulanması önemlidir. Bu arzu da hayattaki ideallerden veya benimsenen bir vizyondan ve bu ideali ya da vizyonu gerçekleştirmek için daha etkili hale gelme ihtiyacından kaynaklanır. Değişme arzusuna, ayrıca, öz gelişimde ve karakterin geliştirilmesinde başarılı olmak sayesinde hayatta mutlu olacağımıza ilişkin farkındalık da yol açar (Chibber, 2007).

#### 2.2.3.3 Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları

Sessizliğin anlaşılmaya çalışılma sürecinde neden-sonuç ilişkisi birçok

araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Öztürk ve Cevher, 2016). Bir çok çalışmada sessizliğin meydana getirdiği olumsuzluklardan bahsedilmektedir. Olumsuzluklar örgüt için olabileceği gibi çalışanlar için de mevzu bahis olabilmektedir (Kahya, 2015).

Bireysel olarak düşünüldüğünde engellenerek sessizleşmeleri sağlananların tepkileri farklı farklıdır. Kimi bireyler engellendiğinde kendilerine, kimileri de başka kişilere, kimileri buldukları iş ortamlarına zarar verirler. Bazı insanlar depresyon durumuna girerken, bazı insanlar ise kendi hayal dünyalarına sığınmaktadırlar (Sekman, 2011). Sessizliğin sonuçları farklı durumlarda ortaya çıkabilmektedir.

Doğası itibariyle karmaşık olan ve çeşitli anlamlar barındıran, çok boyutlu bir yapıya sahip olan sessizliğin (Milliken ve Morrison, 2003; Van Dyne vd., 2003) örgütsel yaşamdaki yansımalarının açıkça tanımlanabilmesi; bu olgunun doğru anlamlandırılmasıyla mümkün olacaktır (Akar,2017).

Sessizliğin iki düzlemde belirgin sonuçları çıkmaktadır. Bunlardan birincisi örgütsel düzeyde, diğeri ise bireysel düzeydeki etkileridir. Alparslan (2010) çalışmasında sözü geçen sonuçları derlemiştir. Aşağıda bu sonuçlar özet olarak derlenmiştir;

#### 2.2.3.3.1 Örgütsel Sonuçlar

- Örgüt açısından yanlış kararlar alınmasına sebep olabilir,
- İşgörenlerin morali, güveni, örgütsel bağlılığı, yetenek gelişimi, iş tatmini ve örgütsel fonksiyonu olumsuz etkilenebilmekte,
- Örgütün yenilenmesi ve iyileştirilmesi engellenebilmekte,
- Örgütün sosyalleşmesi ve uyumun sağlanması engellenebilmekte,
- Hatanın tespit edilmesi, dillendirilmesi, hatalı işlerin düzelmesi daha fazla zorlaşabilmekte,
- Önemli bilgilerin yönetsel dolaşımı zorlaşabilmekte,
- Sorunlarla yüzleşme ve yeniliğin sağlanması olumsuz etkilenebilmekte,
- Karar verme prosedürleri kalıplaşarak şekillenebilmekte,
- Yönetimin yetersizliğine sebep olabilmekte,



- Ücret adaletsizliğine ve örgüt performansının yetersizliğine dolaylı olarak sebep olabilmekte,
- Sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını engelleyebilmekte,
- Çevre ile uyumu olumsuz etkileyebilmekte ve değişimin hızını düşürebilmektedir.

#### 2.2.3.3.2 Bireysel Sonuçları

- Kişilerde aşağılanma duygusu oluşturabilmekte,
- Kişilerin amirlerine (yöneticilere) ya da çalışma arkadaşlarına kırılma hatta kin ve nefret beslemesine sebep olabilmekte,
- Kişilerarası anlaşmazlıklar görmezden gelindikçe olumsuz duygular artabilmekte ve bu durumda kişilerin korumacı ve bencil bir yapıya bürünmelerine sebep olabilmekte,
- Kişinin yaratıcılığı ve heyecanı zarar görebilmekte, performans ve verimlilik gibi örgütün temel ihtiyaçları zarar görebilmekte,
- Fiziksel ya da psikolojik bıkkınlık, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik, vazgeçme ve motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi etkilere yol açabilmekte,
- Örgütsel bağlılık, güven, aidiyet, destek ve takdir duygusunda azalma olabilmekte bu da iş doyumunun sağlanamaması, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkabilmekte,
- Bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali çalışanlara oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir,
- Bilişsel uyumsuzluğun artmasına sebep olabilmektedir.

#### 2.2.4 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sessizlik

Eğitim örgütlerinde sessizlik konusunda birçok araştırma yapıldığı bilinmektedir. Bu araştırmalarda, yöneticilerin yanlış tutum ve muameleleri, adil olmayan uygulamaları, yöneticilerin yetersizlikleri, yöneticilerin etik olmayan davranışları, yöneticilerin adil olmayan uygulamaları ve performans düşüklüğü örgütsel

sessizliğin başlıca sebepleri arasında sayılmaktadır (Bayram, 2010; Bildik, 2009; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Yanık, 2012). Öğretmenlerin sorunlar hakkında konuştuklarında değişen bir şeyin olmayacağını düşünmeleri, şikayetçi ve sorun çıkarıcı olarak görünmelerinin sağlanması yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek sessizliğe katkı sağlamalarına sebep olmaktadır (Bildik, 2009; Erdoğan, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Özcan, 2011). Bunlara ilave olarak, öğretmenlerin, okulun iyileştirilmesi konusunda fikirlerini kasten esirgemesi ise okulun performansı, gelişimi ve eğitimin kalitesi açısından olumsuz bir durum hatta potansiyel bir tehlike olarak nitelendirilmektedir (Bayram, 2010; Çakıcı, 2008; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013). Okul yöneticisinden kötü muamele gören öğretmenler, kurumlarına uyum sağlamakta güçlük çekmekte, yalnızlık duygusuna kapılmakta, okul içi ilişkilerde sorunlar yaşamaktadırlar (Blase ve Blase, 2004; Tanoğlu, 2006). Bu nedenle örgüt içerisinde kararları ve politikaları belirleyen yöneticiler, sessizlikte kilit bir rol oynayabilmektedirler (Alparslan, 2010; Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2008; Detert ve Burris, 2007).

Eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik, iyileştirmelerin yapılamaması, ortaya çıkabilecek risklerin, yanlışlıkların dile getirilememesi ile beraber özgün düşüncelerin ve önerilerin sunulmaması demektir. Bu çerçevede örgütsel sessizlik, eğitim örgütlerinde gelişmeyi, ilerlemeyi olumsuz etkileyen ve engellenmesi gereken bir unsur olarak kabul edilebilir. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması, okulların kısıtlı imkanlarının etkili ve verimli kullanılması için önemli olduğu kadar, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının artırılması, özgüvenlerinin sağlanması ve bağlılıklarının yükseltilmesi kapsamında da önemsenmesi gereken bir husustur (Uçar, 2017)

Okul müdürlerinin liderlik potansiyelleri okul ikliminin oluşmasında oldukça etkilidir. Dolayısıyla okul müdürlerinin liderlik potansiyelleri okuldaki havayı belirler. Bu ortamdan öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okulun diğer çalışanları etkilenmektedir. Okul müdürleri liderlik potansiyeli sergilerken insanlar arası iletişimi, yönetim tarzı, inanç ve tutumlara karşı tavrı okul ikliminin oluşmasını etkileyen başlıca unsurlar olarak sıralanabilmektedir. Yönetici konumunda görev yapan okul müdürlerinin bünyesinde çalışan öğretmenlerin sorun ve ihtiyaçları noktasında hassas davranması, onları dinlemesi ve öğretmenlerle sürekli bir etkileşim halinde olarak

herkese eşit mesafede davranmasının sessizlik ikliminin oluşmasını engelleyebileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara bakıldığında (Bayram, 2010; Bildik, 2009; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Yanık, 2012) yöneticilerin yeni fikirleri önemsemeyerek bunları engelleyici tavırlar içerisine girmeleri, vizyoner düşünceye sahip olmayarak var olan durumu korumaya çalışması, idealist düşünceler içerisinde olmayarak bu düşünceleri engelleyici tavırlar içerisine girmelerinin sessizliğin başlıca sebepleri olarak görülmektedir. Bu sebeple okul yöneticisi olan okul müdürlerinin yukarıda sayılan haller dışında davranışlar sergileyerek bünyesinde çalışan öğretmenleri teşvik edici vizyona sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

### **2.3 Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki**

Davranış teorileri ile ilgilenen araştırmacılar yönetimin insan faktörü üzerindeki çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla beraber çalışıldığına göre insanların birbirlerini anlamalarının önemine vurgu yapılmaktadır. Liderin kendisini anlayabilmesini sağlayan ve liderin başkalarını anlamaya, olumlu ilişkiler kurmasına yardımcı olabilmesi için duyarlı olması gerekmektedir. Duyarlı olmak, kendisi ve başkaları hakkındaki gerçekleri olduğu gibi görmek, başkalarına ait duyguları anlayabilmek demektir (Demirci, 2008). Duyarlılıktan bahsedebilmek için liderin örgüt çalışanlarını dinlemesi gerekmektedir. Lider çalışanını anlamak için dinlemeli, dinlemek için dinlememelidir (İzgören, 2018).

Çözüm odaklı olmayan, zayıf iklimli bir örgütün lideri, genellikle olaylara kısa vadeli baktığı, sorunlara geçici çözümler ürettiği için takipçileri üzerinde olumsuz etki bırakacak, bu ise başarıyı engelleyecektir. Oysa sorunun sebebini ortadan kaldırarak kesin çözüm üretmeye çalışan lider o sorunun tekrar karşısına çıkmayacağını bilir. İşin doğru yapmak için doğru aletlere ihtiyacının olduğunun bilincinde hareket eder. Çözüm odaklı hareket ederek takipçilerine daha üretken olmaları için zaman verir, onların moral ve motivasyonlarını yükseltir (Saygın ve Saygın, 2017). Dolayısıyla eğitim örgütlerinde öğretmenlerin sorun ve ihtiyaçlarını dikkate alan, iletişim kanallarını açık tutarak çözüme dönük hareket eden karizmatik liderlerin başarı sağlamalarının

kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir.

Takipçi, ortak amaç ve etkileme unsurları olmadan liderliğin gerçekleşmesi olanaksızdır. Örgüt çalışanları, örgütün temel ögesi olarak değerlendirildiğinde işlerin verimliliğinin artırılması noktasında bu öge özel önem kazanmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin liderlik yapması ve bu özellikleri ile beraber çalışanın da sürece katkısı önemlidir. Örgüt içerisinde oluşan sorunların ilk kademe yöneticiden başlayarak dikkate alınması ve üst yönetime kadar bekletilmemesi oldukça önemlidir. Liderlik yetkinliğine sahip yöneticiler çalışana verdiği değer ile birlikte daha fazlasını isteyerek onların yaşadığı ve hissettiği sorun ve aksaklıkların açıkça ifade edilmesini ve örgüte ilişkin fikirlerini açıkça belirtmelerini istemektedir. Aksi durumda örgüt içerisinde sessizlik iklimi hakim olmaktadır (Taşkıran, 2010). Örgüt çalışanlarının problemlerini dile getirebilmeleri, sorun, şikâyet ve ihtiyaçlarına cevap verilmesinin olumlu örgüt iklimi etkisi yaratacağı düşünülmektedir.

Detert ve Burris (2007) liderin davranışlarının, çalışanın konuşma veya sessiz kalma davranışını etkilemede kilit rol aldığını belirtmektedir. Lider, çalışanlarıyla düzenli olarak toplantı yaparak, kalite birimlerini etkin kullanma ile çalışanlarının sorun ve şikâyetleri üzerinde odaklanarak örgüt verimini arttıracaktır. Eğer liderler astlarını destekler, onlarla samimi ilişkiler kurar, problemleri ile ilgilenir ve onların önerilerine açık olursa, işgörenler önemsendiklerini algılayacak ve sessizliğe eğilimi azalacaktır (Taşkıran, 2010). Örgütünde çalışanların veya takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarından haberdar olan karizmatik liderler çalışanın kendisi değerli hissetmesi algısına sebep olarak ve örgüt içerisinde sessiz kalmamalarını, açıkça konuşmalarını teşvik edebilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre, örgüt bireylerine karşı pozitif davranışlar sergileyen, onları motive ederek kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan liderlerin olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik daha az görülmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013). Bireyler örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini dile getirmesi durumunda olumsuz bir tepkiyle karşılaşacağı veya kendisinin çıkarıcı ve güvenilmez bir insan olarak algılanacağı endişesiyle sessiz kalma davranışı sergileyebilirler (Ayan, 2013).

Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde, yöneticilerin sessizliğe karşı tutumlarının etkili olduğu ortaya

ıkarılmıştır. Benzer alışma Wang ve diğerleri (2011) tarafından banka çalışanları üzerine yapılmıştır. Çalışmada liderlik davranışı ile hem sessizlik hem de ses çıkarma arasında pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede karizmatik liderliğin işgörenleri cesaretlendirerek bunun sonucunda da sessizliği engelleyeceği fikri desteklenmektedir.



### 3. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve kapsadığı örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ait bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nicel araştırma yöntem ile gerçekleştirilmiş olup, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2016). Bu bağlamda, liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın hedef evrenini 2017-2018 Eğitim Öğretim yılında Van İli merkez ilçelerindeki (Edremit, İpekyolu, Tuşba) liselerde görev yapan 2278 öğretmen oluşturmaktadır. İnsan kaynakları ve maddi kaynakların kullanımı, ayrıca verilerin daha kısa sürede toplanabilmesi amacıyla örneklem seçimine gidilmiştir. Örneklem olarak seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönetiminde evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir. Diğer bir deyişle tüm bireylerin seçilme olasılığı aynıdır ve bir bireyin seçimi diğer bireylerin seçimini etkilememektedir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemdir (Büyüköztürk, vd., 2016)

Araştırma evreninde bulunan ortaöğretim okulları, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Din Öğretimi Genel Müdürlüğü ve Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim okulları olmak üzere üç ayrı kategoride planlanmış olup her okul türünden ayrı ayrı veri toplanmıştır. Bu kapsamda her merkez ilçeden her genel müdürlüğe bağlı random yoluyla seçilen 3 ortaöğretim okuluna uygulama yapılmıştır.

Evrenin büyüklüğü 4000'e kadar olan çalışmalarda 0,5 sapma miktarına göre çalışılması uygun görülen kişi sayısı 341 ile 571 arasında değişmektedir (Büyüköztürk, 2016). Çalışma evrenimizde 520 öğretmene ölçek verilmiş olup, 137 adet ölçeğin eksik, hatalı ve uç değerlere sahip olduğunun tespit edilmesi üzerine hesaplamaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla 383 katılımcının doldurmuş olduğu ölçek analize dahil edilmiştir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1. Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Değerleri**

<b>Değişken</b>	<b>Düzyey</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	146	38,1
	<b>Erkek</b>	<b>237</b>	<b>61,9</b>
Yaş	20-25 Yaş Arası	41	10,7
	<b>26-30 Yaş Arası</b>	<b>131</b>	<b>34,2</b>
	31-35 Yaş Arası	89	23,2
	36 ve Yaş Üstü	122	31,9
Öğrenim Durumu	<b>Lisans</b>	<b>277</b>	<b>72,3</b>
	Lisansüstü	106	27,7
Medeni Durum	<b>Evli</b>	<b>219</b>	<b>57,2</b>
	Bekâr	164	42,8
Görev Yaptığı Okul Türü	Genel Lise	233	60,8
	Meslek Lisesi	150	39,2
Branş	Uygulamalı Dersler	86	22,5
	<b>Sözel Dersler</b>	<b>193</b>	<b>50,4</b>
	Sayısal Dersler	104	27,2
Okulda Çalışma Süresi	<b>0-1 Yıl Arası</b>	<b>112</b>	<b>29,2</b>
	1-2 Yıl Arası	97	25,3
	2-3 Yıl Arası	55	14,4
	3-4 Yıl Arası	46	12,0
	4 Yıl ve Üstü	73	19,1
Mesleki Kıdem	<b>0-3 Yıl Arası</b>	<b>111</b>	<b>29,0</b>
	4-6 Yıl Arası	103	26,9
	7-10 Yıl Arası	69	18,0
	11 Yıl ve Üstü	100	26,1
Müdürle Çalışma Süresi	<b>0-1 Yıl Arası</b>	<b>142</b>	<b>37,1</b>
	1-2 Yıl Arası	136	35,5
	2-3 Yıl Arası	64	16,7
	3 Yıl ve Üstü	41	10,7
<b>Toplam</b>		<b>383</b>	<b>100</b>

Tablo 1' de araştırmaya katılan օğretmenlerin demografik bilgileri yer almaktadır. Veriler incelendiğinde çalışmaya katılan օğretmenlerin *cinsiyet* değişkenine gօre 237'sinin (%61,9) erkek, 146'sının (%38,1) ise kadın olduğu gօrlmektedir. Dolayısıyla erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla daha fazla olduğu gօrlmektedir.

Çalışmaya katılan օğretmenlerin *yaş* değişkeni incelendiğinde ortalama yaş aralığında oldukları gօrlmektedir. İstatistiğe gօre katılanların 41'inin (% 10,7) 20-25 yaş aralığında, 131'nin (% 34,2) 26-30 yaş aralığında, 89'nun (% 23,2) 31-35 yaş aralığında ve 122'sinin (% 31,9) ise 36 yaş ve üstü oldukları gօrlmektedir. Çalışmaya katılan օğretmenlerin yaş ortalamalarının genç olmasının bօlgemizin zorunlu hizmet bօlgesi olması ve okullardaki sirkülasyonun fazla olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Çalışmaya katılan օğretmenlerin *օęrenim durumları* incelendiğinde büyük çoğunluğunun lisans mezunu oldukları ve lisansüstü օęrenim durumuna sahip օğretmenin sayısının az olduğu gօrlmektedir. օğretmenlerin 277'si (% 72,3) lisans, 106' sı da (% 27,7) lisansüstü օęrenime sahiptir.

Araştırmaya katılan օğretmenlerin *medeni durumları* incelendiğinde 219 (% 57,2) kişinin evli, 164 (% 42,8) kişinin ise bekâr olduğu gօrlmektedir. Evli ve bekâr օğretmen sayısı arasındaki farkın çok fazla olmadığı gօzlenmektedir.

Çalışma evreninde bulunan ortaօęretim okul türlerinin çeşitlilik gօstermesi sebebiyle օrneklem yetersizliğinin yaşanmaması için okul türleri iki grup altında toplanmıştır. Çalışmaya katılan օğretmenlerin *gօrev yaptıkları okul trine* bakıldığında genel liselerde gօrev yapan օğretmen sayısının daha yüksek olduğu gօrlmektedir. Genel lise sayısının fazla olması çıkan istatistiki sonucu doğrulamaktadır. օğretmenlerin 233'  (% 60,8) genel liselerde ve 150' si (% 39,2) ise meslek liselerinde gօrev yapmaktadır.

Çalışmanın ortaօęretim kurumlarında gerçekleştirilmesi ve branş sayısının fazla olması nedeniyle bazı branşlar alanı itibari ile yeniden kodlanmıştır. Bu doğrultuda gruplamalar Uygulamalı Dersler (Beden Eğitimi, Müzik, Gօrsel sanatlar, Bilişim, Motor Teknik, Elektrik ve Elektronik, Yemek Hizmetleri, Giyim Hizmetleri vb. dersler), Sօzel Dersler (Tarih, Coğrafya, Felsefe, Din Kültürü, Türk Dili ve Edebiyatı,



Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, İngilizce, Almanca, Arapça branşları) ve Sayısal Dersler (Matematik, Fizik, Kimya ve Biyoloji branşları) şeklinde yapılmıştır. Öğretmenlerin *branşlarına* göre dağılımlarına bakıldığında, 86'sının (% 22,5) uygulamalı dersler, 193'ünün (% 50,4) sözel dersler ve 104'ünün ise (% 27,2) sayısal derslere ilişkin branşlarda oldukları görülmektedir. En çok katılım sağlayan branş grubunun sözel ders alanlarında ve en az katılım sağlayan branş grubunun ise uygulamalı ders alanlarında olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin *okulda çalışma sürelerine* bakıldığında öğretmenlerin 112'sinin (% 29,2) 0-1 yıl arası, 97'sinin (% 25,3) 1-2 yıl arası, 55'inin (% 14,4) 2-3 yıl arası, 46'sının (% 12,0) 3-4 yıl arası ve 73'ünün ise (% 19,1) 4 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip oldukları görülmektedir. İlimizin zorunlu hizmet bölgesinde yer alması gerçeği göz önüne alındığında 0-1 arası çalışma süresi beklenen bir sonuçtur. Genel olarak bakıldığında okulda çalışma sürelerinin az olmasının sebebinin yine bu olduğu değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin *mesleki kıdemleri* incelendiğinde ise 111'nin (% 29,0) 0-3 yıl arası, 103'ünün (% 26,9) 4-6 yıl arası, 69'unun (% 18,0) 7-10 yıl arası, 100'ünün ise (% 26,1) 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin 0-3 yıl arasında yüksek çıkmasının sebeplerinin bölgemizin zorunlu hizmet bölgesi olması ve yer değiştirme sirkülasyonunun fazla olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin *müdürle çalışma süreleri* incelendiğinde 142'sinin (% 37,1) 0-1 yıl arası, 136'sının (% 35,5) 1-2 yıl arası, 64'ünün (% 16,7) 2-3 yıl arası ve 41'inin ise (% 10,7) 3 yıl ve üstü çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinde olduğu gibi müdürle çalışma sürelerinde de 0-1 yıl arasında yüksek çıkmasının sebeplerinin bölgemizin zorunlu hizmet bölgesi olması ve yer değiştirme sirkülasyonunun fazla olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanmış Kişisel Bilgiler Formu, Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen, Aykanat (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Dyne vd. (2003) tarafından

geliştirilen, Taşkiran (2010) tarafından Türkçe' ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçekleri ile elde edilmiştir.

- *Kişisel Bilgiler Formu (Ek-1)*

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Form dokuz sorudan oluşmakta olup, katılımcılara cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, yaş, okul türü, branş, toplam çalışma süresi, meslek kıdemi, okul müdürü ile çalışma süresi soruları sorulmuştur.

- *Karizmatik Liderlik Ölçeği (Ek-2)*

Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş, Aykanat (2010) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik güvenirlik çalışması yapılmış olan “Karizmatik Liderlik Ölçeği” yirmi madde, altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme (1-5), çevresel duyarlılık gösterme (6-9), sıradışı davranışlar sergileme (10-12), kişisel risk üstlenme (13-15), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (16-18) ve statükoyu sürdürmemedir (19-20). Bu bölümler ile ilgili sorular da 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir. Ölçeği Türkçeye uyarlayan Aykanat (2010) yapılan analizde ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0,85 olarak tespit etmiştir. Çalışmamızda yapılan analizler neticesinde ölçeğin toplam boyutunda Cronbach Alpha değeri 0,96 olarak bulunmuştur (Tablo 2’ de belirtilmiştir).

- *Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Ek-3)*

Dyne vd (2003) tarafından geliştirilen, Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” onbeş soru, üç alt bölümden oluşmaktadır. Bunlar kabullenici sessizlik (1-5), savunmacı sessizlik (6-10) ve korumacı sessizliği (11-15) ölçmeye yöneliktir. Taşkiran (2010) tarafın yapılan güvenirlik testleri sonucunda örgütsel sessizlik ölçeği için Cronbach Alpha değerinin 0,89 olarak tespit edilmiştir. Uçar (2017) tarafından aynı ölçek ile ilgili yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları; kabullenici sessizlik boyutunda 0,87, savunmacı sessizlik boyutunda 0,93, korumacı sessizlik boyutunda 0,80 ve örgütsel sessizlik ölçeği

toplamında 0,87 olarak hesaplanmıştır ve sonuçlar benzer çıkmıştır. Çalışmamızda yapılan analizler neticesinde ölçeğin toplam boyutunda Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur (Tablo 2’ de belirtilmiştir).

Araştırmada kullanılan karizmatik liderlik ölçeğinin ve örgütsel sessizlik ölçeğinin birçok çalışmada güvenilirlik analizleri yapılmış ve bütün çalışmalarda kullanılmaya uygun olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan karizmatik liderlik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğine ait Cronbach-Alpha katsayıları aşağıdaki Tablo 2’ de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Kullanılan Ölçeklerin Cronbach-Alpha Değerleri**

<b>Karizmatik Liderlik Ölçeği</b>	<b>Cronbach-Alpha Katsayısı</b>	<b>Madde Sayısı</b>
Vizyon Belirleme	,928	5
Çevresel Duyarlılık	,905	4
Sıra Dışı Davranış Sergileme	,827	3
Kişisel Risk Üstlenme	,851	3
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	,904	3
Statükoyu Sürdürmeme	,819	2
Karizmatik Liderlik Toplam	,961	20
<b>Örgütsel Sessizlik Ölçeği</b>	<b>Cronbach-Alpha Katsayısı</b>	<b>Madde Sayısı</b>
Kabullenici Sessizlik	,784	5
Savunmacı Sessizlik	,893	5
Korumacı Sessizlik	,808	5
Örgütsel Sessizlik Toplam	,772	20

Tablo 2’ de de görüldüğü gibi her iki ölçeğin tüm boyutlarında ve ölçek toplamalarında güvenilir oldukları değerlendirilmektedir. Veri toplama araçlarının güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Cronbach Alpha katsayılarının ,70 ve daha yukarısı bir değere sahip olmaları gerekmektedir (Büyüköztürk, 2014)

### 3.4. Verilerin Analizi

Çokluk vd. (2013), -1 ile +1 arasında olan çarpıklık ve basıklık katsayı değerlerinin normal dağılımdan aşırı bir sapma göstermediğinin kanıtı olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Kalaycı (2017) da çarpıklık ve basıklık katsayı değerlerinin -3 ve +3 arasında olması durumunda normal dağılıma yakın olarak kabul edilebilir olduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda, karizmatik liderlik ve örgütsel sessizliğe ait tablodaki çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde verilerin normale

yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Histogram Grafiği incelendiğinde de yine normale yakın dağılım gösterdiği değerlendirilmektedir (Ek-1’ de belirtilmiştir). Verilerin normal dağılım açısından kabul edilebilir olduğu görüldüğünden analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde verilerin normal dağılım gösterdikleri değerlendirildiğinden parametrik testler uygulanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı analizler (aritmetik ortalama, standart hata, standart sapma, frekans, varyans, yüzde), parametrik fark testler (t testi ve ANOVA), Pearson Çift Yönlü Korelasyon analizi kullanılmıştır.

**Tablo 3.** *Normallik Testine İlişkin Değerleri*

		Statistic	Std. Error
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	Skewness	,956	,125
	Kurtosis	,810	,249
<b>Savunmacı Sessizlik</b>	Skewness	1,605	,125
	Kurtosis	2,520	,249
<b>Korumacı Sessizlik</b>	Skewness	-,622	,125
	Kurtosis	-,356	,249
<b>Örgütsel Sessizlik Toplam</b>	Skewness	,681	,125
	Kurtosis	1,584	,249
<b>Vizyon Belirleme</b>	Skewness	-,753	,125
	Kurtosis	-,003	,249
<b>Çevresel Duyarlılık</b>	Skewness	-,873	,125
	Kurtosis	,618	,249
<b>Sıra Dışı Davranış Sergileme</b>	Skewness	-,241	,125
	Kurtosis	-,340	,249
<b>Kişisel Risk Üstlenme</b>	Skewness	-,360	,125
	Kurtosis	-,364	,249
<b>Üye İhtiyaçları Duyarlılık Gösterme</b>	Skewness	-,655	,125
	Kurtosis	,071	,249
<b>Karizmatik Liderlik Toplam</b>	Skewness	-,788	,125
	Kurtosis	,569	,249

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma neticesinde toplanan ve çalışmanın alt amaçlarına yönelik verilere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

#### 4.1. Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının “vizyon belirleme”, “çevresel duyarlılık”, “sıra dışı davranışlar sergileme”, “kişisel risk üstlenme”, “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” ve “statükoyu sürdürmeme” alt boyutlarına ait bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Karizmatik liderlik alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma puanları

Boyut	İfadeler	$\bar{X}$	ss	Düzy
Vizyon Belirleme	1.Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	3,49	1,24	Katılıyorum
	2.Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	3,62	1,16	Katılıyorum
	3.İlham vericidir ve okul çalışanlarının yaptıklarını açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	3,62	1,19	Katılıyorum
	4.Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirleri ortaya koyar.	3,72	1,13	Katılıyorum
	5.İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	3,63	1,17	Katılıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>3,62</b>	<b>1,04</b>	<b>Katılıyorum</b>
Çevresel Duyarlılık	6.Okul geleceği hakkında yeni fikirler üretir.	3,85	1,09	Katılıyorum
	7.Okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	3,60	1,10	Katılıyorum
	8.Okuldaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.	3,60	1,11	Katılıyorum
	9.Okulun amaçlarının gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	3,68	1,04	Katılıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>3,68</b>	<b>,961</b>	<b>Katılıyorum</b>
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	10.Okulun amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranışlar sergiler.	3,37	1,12	Fikrim Yok
	11.Okulun amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	3,27	1,16	Fikrim Yok
	12.Sık sık okulun diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	3,23	1,16	Fikrim Yok
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>3,29</b>	<b>,987</b>	<b>Fikrim Yok</b>

Kişisel Risk Üstlenme	13.Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	3,17	1,19	Fikrim Yok
	14.Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	3,53	1,19	Katılıyorum
	15.Okulun amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	3,10	1,19	Fikrim Yok
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>3,27</b>	<b>1,04</b>	<b>Fikrim Yok</b>
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	16.Okuldaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	3,74	1,22	Katılıyorum
	17.Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	3,71	1,16	Katılıyorum
	18.Sık sık okuldaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	3,56	1,13	Katılıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>3,68</b>	<b>,973</b>	<b>Katılıyorum</b>
Statükoyu Sürdürmeme	19.Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	3,66	1,03	Katılıyorum
	20.Okulun amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	3,69	1,09	Katılıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>3,68</b>	<b>,973</b>	<b>Katılıyorum</b>
<b>Tüm Ölçek Ortalaması</b>		<b>3,54</b>	<b>,869</b>	<b>Katılıyorum</b>

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcılar en fazla üç boyutta fikir beyan etmektedirler. Bunlar; “çevresel duyarlılık” alt boyutunda ( $\bar{X}$  =3,68), “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” alt boyutunda ( $\bar{X}$  =3,68) ve “statükoyu sürdürmeme” alt boyutunda ( $\bar{X}$  =3,68) olarak görülmektedir. Katılımcıların en az ise “kişisel risk üstlenme” alt boyutuna ( $\bar{X}$  =3,27) katılım sağladıkları görülmektedir.

Öğretmenler, karizmatik liderliğin “vizyon belirleme” alt boyutunda en çok; “ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir” ( $\bar{X}$  =3,63) ifadesine “katılıyorum” düzeyinde, en az ise “topluluğa karşı heyecan verici konuşmacıdır” ( $\bar{X}$  =3,49) ifadesine “Katılıyorum” düzeyinde fikir belirtmişlerdir. Katılımcılar bu alt boyuta toplamına ise “katılıyorum” ( $\bar{X}$  =3,62) düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenler “çevresel duyarlılık” alt boyutunda en çok “okul geleceği hakkında yeni fikirler üretir” ( $\bar{X}$ =3,85) ifadesine “katılıyorum” düzeyinde, en az ise “Okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.” ( $\bar{X}$ =3,60) ve “Okuldaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir” ( $\bar{X}$ =3,60) ifadelerine “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar ilgili alt boyutun toplamına ise “katılıyorum” ( $\bar{X}$  =3,68)

şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler “sıra dışı davranışlar sergileme” alt boyutunda en çok “Okulun amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranışlar sergiler” ( $\bar{X}=3,37$ ) ifadesine “fikrim yok” düzeyinde, en az ise “Sık sık okulun diğer üyelerini şaşkırtan kendine özgü davranışlarda bulunur” ( $\bar{X}=3,23$ ) ifadesine “fikrim yok” derecesinde görüş belirtmişlerdir. Alt boyutun geneline ise ( $\bar{X}=3,29$ ) “fikrim yok” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler “kişisel risk üstlenme” alt boyutunda en çok “Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur” ( $\bar{X}=3,53$ ) ifadesine “Katılıyorum” düzeyinde, en az ise “Okulun amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır” ( $\bar{X}=3,10$ ) ifadesine “fikrim yok” derecesinde görüş belirtmişlerdir. Alt boyutun geneline ise ( $\bar{X}=3,27$ ) “fikrim yok” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” alt boyutunda en çok “Okuldaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir” ( $\bar{X}=3,74$ ) ifadesine “Katılıyorum” düzeyinde, en az ise “Sık sık okuldaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder” ( $\bar{X}=3,56$ ) ifadesine “Katılıyorum” derecesinde görüş belirtmişlerdir. Alt boyutun geneline ise ( $\bar{X}=3,68$ ) “Katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler “statükoyu sürdürmeme” alt boyutunda en çok “Okulun amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur” ( $\bar{X}=3,69$ ) ifadesine “Katılıyorum” düzeyinde, en az ise “Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır” ( $\bar{X}=3,66$ ) ifadesine “Katılıyorum” derecesinde görüş belirtmişlerdir. Alt boyutun geneline ise ( $\bar{X}=3,68$ ) “Katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin toplanan verilerde ölçek toplamında ( $\bar{X}=3,54$ ) “Katılıyorum” şeklinde görüş belirtilmiştir.

#### 4.1.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "cinsiyet", "öğrenim durumu", "medeni durum", "yaş", "görev yaptığı okul türü", "brans", "okulda çalışma süresi", "mesleki kıdem", "müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bilgiler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

##### 4.1.1.1. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığına dair t-testi sonuçları Tablo 5' te verilmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P																																																																				
Vizyon Belirleme	Kadın	146	3,66	,985	381	,726	,468																																																																				
	Erkek	237	3,59	1,07				Çevresel Duyarlılık	Kadın	146	3,75	,853	381	1,054	,293	Erkek	237	3,64	1,02	Sıra Dışı Davranış Sergileme	Kadın	146	3,33	,940	381	,695	,487	Erkek	237	3,26	1,01	Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	146	3,24	1,01	381	-,357	,721	Erkek	237	3,28	1,07	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Kadın	146	3,64	1,07	381	-,408	,684	Erkek	237	3,69	1,08	Statükoyu Sürdürmeme	<b>Kadın</b>	<b>146</b>	<b>3,85</b>	<b>,922</b>	381	2,712	<b>,007*</b>	Erkek	237	3,57	,991	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Kadın	146	3,58	,776	381	,729	,466
Çevresel Duyarlılık	Kadın	146	3,75	,853	381	1,054	,293																																																																				
	Erkek	237	3,64	1,02				Sıra Dışı Davranış Sergileme	Kadın	146	3,33	,940	381	,695	,487	Erkek	237	3,26	1,01	Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	146	3,24	1,01	381	-,357	,721	Erkek	237	3,28	1,07	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Kadın	146	3,64	1,07	381	-,408	,684	Erkek	237	3,69	1,08	Statükoyu Sürdürmeme	<b>Kadın</b>	<b>146</b>	<b>3,85</b>	<b>,922</b>	381	2,712	<b>,007*</b>	Erkek	237	3,57	,991	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Kadın	146	3,58	,776	381	,729	,466	Erkek	237	3,52	,922								
Sıra Dışı Davranış Sergileme	Kadın	146	3,33	,940	381	,695	,487																																																																				
	Erkek	237	3,26	1,01				Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	146	3,24	1,01	381	-,357	,721	Erkek	237	3,28	1,07	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Kadın	146	3,64	1,07	381	-,408	,684	Erkek	237	3,69	1,08	Statükoyu Sürdürmeme	<b>Kadın</b>	<b>146</b>	<b>3,85</b>	<b>,922</b>	381	2,712	<b>,007*</b>	Erkek	237	3,57	,991	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Kadın	146	3,58	,776	381	,729	,466	Erkek	237	3,52	,922																				
Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	146	3,24	1,01	381	-,357	,721																																																																				
	Erkek	237	3,28	1,07				Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Kadın	146	3,64	1,07	381	-,408	,684	Erkek	237	3,69	1,08	Statükoyu Sürdürmeme	<b>Kadın</b>	<b>146</b>	<b>3,85</b>	<b>,922</b>	381	2,712	<b>,007*</b>	Erkek	237	3,57	,991	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Kadın	146	3,58	,776	381	,729	,466	Erkek	237	3,52	,922																																
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Kadın	146	3,64	1,07	381	-,408	,684																																																																				
	Erkek	237	3,69	1,08				Statükoyu Sürdürmeme	<b>Kadın</b>	<b>146</b>	<b>3,85</b>	<b>,922</b>	381	2,712	<b>,007*</b>	Erkek	237	3,57	,991	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Kadın	146	3,58	,776	381	,729	,466	Erkek	237	3,52	,922																																												
Statükoyu Sürdürmeme	<b>Kadın</b>	<b>146</b>	<b>3,85</b>	<b>,922</b>	381	2,712	<b>,007*</b>																																																																				
	Erkek	237	3,57	,991				Karizmatik Liderlik (Toplam)	Kadın	146	3,58	,776	381	,729	,466	Erkek	237	3,52	,922																																																								
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Kadın	146	3,58	,776	381	,729	,466																																																																				
	Erkek	237	3,52	,922																																																																							

\*:  $p < .05$



Tablo 5' e bakıldığında, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre karizmatik liderlik alt boyutlarından “statükoyu sürdürmeme” [ $t_{(381)} = 2,712$ ;  $p < .05$ ] boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,85$ ) karizmatik liderliğin “statükoyu sürdürmeme” boyutunda erkek öğretmenlere ( $\bar{X}=3,57$ ) göre değerlendirmeleri daha olumludur. Diğer boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir fark görülmemektedir.

#### 4.1.1.2. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığına dair t-testi sonuçları Tablo 6' da verilmiştir.

**Tablo 6.** Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Vizyon Belirleme	Lisans	277	3,61	1,00	381	-,113	,910
	Lisansüstü	106	3,63	1,12			
Çevresel Duyarlılık	Lisans	277	3,69	,922	381	,239	,811
	Lisansüstü	106	3,66	1,06			
Sıra Dışı Davranış Sergileme	Lisans	277	3,30	,966	381	,310	,756
	Lisansüstü	106	3,26	1,04			
Kişisel Risk Üstlenme	Lisans	277	3,28	1,03	381	,316	,752
	Lisansüstü	106	3,24	1,07			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Kadın	146	3,68	1,06	381	,251	,802
	Erkek	237	3,65	1,11			
Statükoyu Sürdürmeme	Lisans	277	3,70	,947	381	,816	,415
	Lisansüstü	106	3,61	1,04			
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Lisans	277	3,55	,837	381	,267	,790
	Lisansüstü	106	3,52	,951			

Tablo 6' ya bakıldığında, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre karizmatik liderlik alt boyutlarının “vizyon belirleme” [ $t_{(381)} = -,113$ ;  $p > .05$ ], “çevresel duyarlılık” [ $t_{(381)} = ,239$ ;  $p > .05$ ], “sıra dışı davranışlar sergileme” [ $t_{(381)} = ,310$ ;  $p > .05$ ], “kişisel risk üstlenme” [ $t_{(381)} = ,316$ ;  $p > .05$ ], “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” [ $t_{(381)} = ,251$ ;  $p > .05$ ] ve “statükoyu sürdürmeme” [ $t_{(381)} = ,816$ ;  $p > .05$ ] alt boyutlarında

anlamli bir fark gorulmemektedir. Diğ er yandan karizmatik liderliğ in toplam puanında [ $t_{(381)} = ,267$ ;  $p > .05$ ] da öğ retmen algıları arasında anlamli bir fark saptanamamıştır.

#### 4.1.1.3. Öğ retmenlerin medeni durum değ işkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Öğ retmenlerin medeni durum değ işkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark olup olmadığına dair t-testi sonuçları Tablo 7’ de verilmiştir.

**Tablo 7.** Katılımcıların medeni durum değ işkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Öğ renim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p																																																																				
Vizyon Belirleme	Evli	219	3,53	1,06	381	-1,865	,063																																																																				
	Bekar	164	3,73	,991				Çevresel Duyarlılık	Evli	219	3,64	,999	381	1,081	,280	Bekar	164	3,74	,907	Sıra Dışı Davranış Sergileme	Evli	219	3,30	1,01	381	,379	,705	Bekar	164	3,26	,952	Kişisel Risk Üstlenme	Evli	219	3,23	1,03	381	-,789	,431	Bekar	164	3,31	1,06	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Evli	219	3,61	1,12	381	-1,194	,233	Bekar	164	3,74	1,01	Statükoyu Sürdürmeme	Evli	219	3,64	,983	381	-,866	,387	Bekar	164	3,73	,961	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Evli	219	3,50	,905	381	-1,191	,235
Çevresel Duyarlılık	Evli	219	3,64	,999	381	1,081	,280																																																																				
	Bekar	164	3,74	,907				Sıra Dışı Davranış Sergileme	Evli	219	3,30	1,01	381	,379	,705	Bekar	164	3,26	,952	Kişisel Risk Üstlenme	Evli	219	3,23	1,03	381	-,789	,431	Bekar	164	3,31	1,06	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Evli	219	3,61	1,12	381	-1,194	,233	Bekar	164	3,74	1,01	Statükoyu Sürdürmeme	Evli	219	3,64	,983	381	-,866	,387	Bekar	164	3,73	,961	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Evli	219	3,50	,905	381	-1,191	,235	Bekar	164	3,60	,817								
Sıra Dışı Davranış Sergileme	Evli	219	3,30	1,01	381	,379	,705																																																																				
	Bekar	164	3,26	,952				Kişisel Risk Üstlenme	Evli	219	3,23	1,03	381	-,789	,431	Bekar	164	3,31	1,06	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Evli	219	3,61	1,12	381	-1,194	,233	Bekar	164	3,74	1,01	Statükoyu Sürdürmeme	Evli	219	3,64	,983	381	-,866	,387	Bekar	164	3,73	,961	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Evli	219	3,50	,905	381	-1,191	,235	Bekar	164	3,60	,817																				
Kişisel Risk Üstlenme	Evli	219	3,23	1,03	381	-,789	,431																																																																				
	Bekar	164	3,31	1,06				Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Evli	219	3,61	1,12	381	-1,194	,233	Bekar	164	3,74	1,01	Statükoyu Sürdürmeme	Evli	219	3,64	,983	381	-,866	,387	Bekar	164	3,73	,961	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Evli	219	3,50	,905	381	-1,191	,235	Bekar	164	3,60	,817																																
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Evli	219	3,61	1,12	381	-1,194	,233																																																																				
	Bekar	164	3,74	1,01				Statükoyu Sürdürmeme	Evli	219	3,64	,983	381	-,866	,387	Bekar	164	3,73	,961	Karizmatik Liderlik (Toplam)	Evli	219	3,50	,905	381	-1,191	,235	Bekar	164	3,60	,817																																												
Statükoyu Sürdürmeme	Evli	219	3,64	,983	381	-,866	,387																																																																				
	Bekar	164	3,73	,961				Karizmatik Liderlik (Toplam)	Evli	219	3,50	,905	381	-1,191	,235	Bekar	164	3,60	,817																																																								
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Evli	219	3,50	,905	381	-1,191	,235																																																																				
	Bekar	164	3,60	,817																																																																							

Tablo 7 incelendiğ inde, öğ retmenlerin medeni durum değ işkenine göre karizmatik liderlik alt boyutlarının “vizyon belirleme” [ $t_{(381)} = -1,865$ ;  $p > .05$ ], “çevresel duyarlılık” [ $t_{(381)} = 1,081$ ;  $p > .05$ ], “sıra dışı davranışlar sergileme” [ $t_{(381)} = ,379$ ;  $p > .05$ ], “kişisel risk üstlenme” [ $t_{(381)} = -,789$ ;  $p > .05$ ], “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” [ $t_{(381)} = -1,194$ ;  $p > .05$ ] ve “statükoyu sürdürmeme” [ $t_{(381)} = -,866$ ;  $p > .05$ ] alt boyutlarında anlamli bir fark gorulmemektedir. Diğ er yandan karizmatik liderliğ in toplam puanında [ $t_{(381)} = -1,191$ ;  $p > .05$ ] da öğ retmen algıları arasında anlamli bir fark saptanamamıştır.

#### 4.1.1.4. Öğ retmenlerin yaş değ işkenine göre okul müdürlerinin karizmatik

*liderlik davranışlarına ilişkin bulgular*

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 8’ de verilmiştir.

**Tablo 8.** *Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri*

Boyut/Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	ss
Vizyon Belirleme	20-25 Yaş Arası	41	3,54	1,06
	26-30 Yaş Arası	131	3,77	,966
	31-35 Yaş Arası	89	3,63	1,09
	36 Yaş ve Üstü	122	3,47	1,06
	Toplam	383	3,62	1,04
Çevresel Duyarlılık	20-25 Yaş Arası	41	3,64	,903
	26-30 Yaş Arası	131	3,74	,881
	31-35 Yaş Arası	89	3,64	1,07
	36 Yaş ve Üstü	122	3,67	,987
	Toplam	383	3,68	,961
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	20-25 Yaş Arası	41	3,31	1,04
	26-30 Yaş Arası	131	3,22	,943
	31-35 Yaş Arası	89	3,34	,975
	36 Yaş ve Üstü	122	3,31	1,03
	Toplam	383	3,29	,987
Kişisel Risk Üstlenme	20-25 Yaş Arası	41	3,16	1,01
	26-30 Yaş Arası	131	3,23	,969
	31-35 Yaş Arası	89	3,34	1,12
	36 Yaş ve Üstü	122	3,28	1,09
	Toplam	383	3,27	1,04
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	20-25 Yaş Arası	41	3,40	1,09
	26-30 Yaş Arası	131	3,74	1,01
	31-35 Yaş Arası	89	3,74	1,13
	36 Yaş ve Üstü	122	3,64	1,09
	Toplam	383	3,67	1,07
Statükoyu Sürdürmeme	20-25 Yaş Arası	41	3,79	,948
	26-30 Yaş Arası	131	3,67	,915
	31-35 Yaş Arası	89	3,75	1,03
	36 Yaş ve Üstü	122	3,59	1,00
	Toplam	383	3,68	,973
Karizmatik Liderlik (Toplam)	20-25 Yaş Arası	41	3,47	,816
	26-30 Yaş Arası	131	3,59	,784
	31-35 Yaş Arası	89	3,57	,948
	36 Yaş ve Üstü	122	3,49	,918
	Toplam	383	3,54	,869

Tablo 8’ e bakıldığında, yaş değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarının ortalaması “vizyon belirleme” boyutunda 3,47 ile 3,77 arasında, “çevresel duyarlılık” boyutunda 3,64 ile 3,74 arasında, “sıra dışı davranış sergileme” boyutunda

3,22 ile 3,34 arasında, “kişisel risk üstlenme” boyutunda 3,16 ile 3,34 arasında, “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” boyutunda 3,40 ile 3,74 arasında ve “statükoyu sürdürmeme” boyutunda ise 3,59 ile 3,79 arasında görülmektedir. Karizmatik liderliğin toplam puanında ise 3,47 ile 3,59 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9’da aktarılmıştır.

**Tablo 9.** Yaş değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Vizyon Belirleme	Gruplar Arası	5,861	3	1,954	1,830	,141
	Gruplar İçi	404,672	379	1,068		
	Toplam	410,533	382			
Çevresel Duyarlılık	Gruplar Arası	,763	3	,254	,274	,844
	Gruplar İçi	352,135	379	,929		
	Toplam	352,898	382			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Gruplar Arası	,882	3	,294	,300	,825
	Gruplar İçi	371,161	379	,979		
	Toplam	372,043	382			
Kişisel Risk Üstlenme	Gruplar Arası	1,172	3	,391	,356	,785
	Gruplar İçi	416,108	379	1,098		
	Toplam	417,280	382			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Gruplar Arası	4,221	3	1,407	1,219	,303
	Gruplar İçi	437,552	379	1,154		
	Toplam	441,773	382			
Statükoyu Sürdürmeme	Gruplar Arası	1,979	3	,660	,694	,556
	Gruplar İçi	360,020	379	,950		
	Toplam	361,999	382			
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Gruplar Arası	,836	3	,279	,367	,777
	Gruplar İçi	287,624	379	,759		
	Toplam	288,460	382			

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin yaş değişkenine göre karizmatik liderliğin “vizyon belirleme” [F(2-379) = 1,830; p> .05], “çevresel duyarlılık” [F(2-379) = ,274; p> .05], “sıra dışı davranış sergileme” [F(2-379) = ,300; p> .05], “kişisel risk üstlenme” [F(2-379) = ,356; p> .05], “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” [F(2-379) = 1,219; p> .05] ve “statükoyu sürdürmeme” [F(2-379) = ,694; p> .05] ile birlikte toplam ölçek puanında [F(2-379) = ,777; p> .05] anlamlı bir fark görülmemektedir.

4.1.1.5. Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin anlamlı bir fark olup olmadığına dair t-testi sonuçları Tablo 10’ da verilmiştir.

**Tablo 10.** *Katılımcıların görev yaptığı okul değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları*

Boyut/Ölçek	Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss	sd	T	p
Vizyon Belirleme	Genel Lise	232	3,58	1,08	381	-,774	,439
	Mesleki Lise	151	3,67	,967			
Çevresel Duyarlılık	Genel Lise	232	3,66	1,01	381	-,647	,518
	Mesleki Lise	151	3,72	,887			
Sıra Dışı Davranış Sergileme	Genel Lise	232	3,32	1,01	381	,731	,465
	Mesleki Lise	151	3,24	,944			
Kişisel Risk Üstlenme	Genel Lise	232	3,26	1,09	381	-,178	,858
	Mesleki Lise	151	3,28	,976			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Genel Lise	232	3,68	1,11	381	,181	,857
	Mesleki Lise	151	3,66	1,02			
Statükoyu Sürdürmeme	Genel Lise	232	3,68	1,00	381	,108	,914
	Mesleki Lise	151	3,67	,927			
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Genel Lise	232	3,53	,905	381	-,236	,814
	Mesleki Lise	151	3,55	,817			

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin görev yaptığı okul değişkenine göre karizmatik liderlik alt boyutlarının “vizyon belirleme” [ $t_{(381)} = -,774$ ;  $p > .05$ ], “çevresel duyarlılık” [ $t_{(381)} = -,647$ ;  $p > .05$ ], “sıra dışı davranışlar sergileme” [ $t_{(381)} = ,731$ ;  $p > .05$ ], “kişisel risk üstlenme” [ $t_{(381)} = -,178$ ;  $p > .05$ ], “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” [ $t_{(381)} = ,181$ ;  $p > .05$ ] ve “statükoyu sürdürmeme” [ $t_{(381)} = ,108$ ;  $p > .05$ ] alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Diğer yandan karizmatik liderliğin toplam puanında [ $t_{(381)} = -,236$ ;  $p > .05$ ] da öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır.

#### 4.1.1.6. Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 11’ de verilmiştir.

**Tablo 11.** Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut/Ölçek	Branş	n	$\bar{X}$	ss
Vizyon Belirleme	Uygulamalı Dersler	86	3,68	1,01
	Sözel Dersler	193	3,56	1,10
	Sayısal Dersler	104	3,66	,924
	Toplam	383	3,62	1,04
Çevresel Duyarlılık	Uygulamalı Dersler	86	3,62	,953
	Sözel Dersler	193	3,69	1,02
	Sayısal Dersler	104	3,73	,862
	Toplam	383	3,68	,961
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Uygulamalı Dersler	86	3,34	,956
	Sözel Dersler	193	3,27	1,02
	Sayısal Dersler	104	3,27	,956
	Toplam	383	3,29	,987
Kişisel Risk Üstlenme	Uygulamalı Dersler	86	3,30	1,05
	Sözel Dersler	193	3,23	1,10
	Sayısal Dersler	104	3,30	,948
	Toplam	383	3,27	1,04
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Uygulamalı Dersler	86	3,55	1,12
	Sözel Dersler	193	3,68	1,12
	Sayısal Dersler	104	3,76	,950
	Toplam	383	3,67	1,07
Statükoyu Sürdürmeme	Uygulamalı Dersler	86	3,77	,922
	Sözel Dersler	193	3,64	1,03
	Sayısal Dersler	104	3,68	,913
	Toplam	383	3,68	,973
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Uygulamalı Dersler	86	3,55	,841
	Sözel Dersler	193	3,52	,935
	Sayısal Dersler	104	3,58	,765
	Toplam	383	3,54	,869

Tablo 11 incelendiğinde, branş değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarının ortalaması “vizyon belirleme” boyutunda 3,56 ile 3,68 arasında, “çevresel duyarlılık” boyutunda 3,62 ile 3,73 arasında, “sıra dışı davranış sergileme” boyutunda 3,27 ile 3,34 arasında, “kişisel risk üstlenme” boyutunda 3,23 ile 3,30 arasında, “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” boyutunda 3,55 ile 3,76 arasında ve “statükoyu sürdürmeme” boyutunda ise 3,64 ile 3,77 arasında olduğu görülmektedir. Karizmatik liderliğin toplam puanında ise 3,52 ile 3,58 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12’te aktarılmıştır.

**Tablo 12.** *Branş değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları*

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Vizyon Belirleme	Gruplar Arası	1,158	2	,579	,538	,585
	Gruplar İçi	409,375	380	1,077		
	Toplam	410,533	382			
Çevresel Duyarlılık	Gruplar Arası	,505	2	,253	,272	,762
	Gruplar İçi	352,393	380	,927		
	Toplam	352,898	382			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Gruplar Arası	,333	2	,166	,170	,844
	Gruplar İçi	371,710	380	,978		
	Toplam	372,043	382			
Kişisel Risk Üstlenme	Gruplar Arası	,477	2	,238	,217	,805
	Gruplar İçi	416,803	380	1,097		
	Toplam	417,280	382			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Gruplar Arası	2,103	2	1,051	,909	,404
	Gruplar İçi	439,670	380	1,157		
	Toplam	411,773	382			
Statükoyu Sürdürmeme	Gruplar Arası	1,100	2	,550	,579	,561
	Gruplar İçi	360,899	380	,950		
	Toplam	361,999	382			
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Gruplar Arası	,242	2	,121	,160	,852
	Gruplar İçi	288,217	380	,758		
	Toplam	288,460	382			

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin branş değişkenine göre karizmatik liderliğin “vizyon belirleme“ [F(2-380) = ,538; p> .05], “çevresel duyarlılık“ [F(2-380) = ,272; p> .05], “sıra dışı davranış sergileme“ [F(2-380) = ,170; p> .05], “kişisel risk üstlenme“ [F(2-380) = ,217; p> .05], “üye ihtiyaçlarına duyarlılık“ [F(2-380) = ,909; p> .05] ve “statükoyu sürdürmeme“ [F(2-380) = ,579; p> .05] ile birlikte toplam ölçek puanında [F(2-380) = ,160; p> .05] anlamlı bir fark görülmemektedir.

#### 4.1.1.7. Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 13’ ta verilmiştir.

**Tablo 13.** Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut/Toplam	Okulda Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	Ss
Vizyon Belirleme	0-1 Yıl Arası	112	3,77	,966
	1-2 Yıl Arası	97	3,57	1,13
	2-3 Yıl Arası	55	3,49	,975
	3-4 Yıl Arası	46	3,53	1,06
	4 Yıl ve Üstü	73	3,58	1,04
	Toplam	383	3,62	1,04
Çevresel Duyarlılık	0-1 Yıl Arası	112	3,80	,933
	1-2 Yıl Arası	97	3,60	,962
	2-3 Yıl Arası	55	3,71	,918
	3-4 Yıl Arası	46	3,54	1,04
	4 Yıl ve Üstü	73	3,69	,987
	Toplam	383	3,68	,961
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	0-1 Yıl Arası	112	3,28	,932
	1-2 Yıl Arası	97	3,32	1,04
	2-3 Yıl Arası	55	3,33	,952
	3-4 Yıl Arası	46	3,20	1,03
	4 Yıl ve Üstü	73	3,27	1,02
	Toplam	383	3,29	,987
Kişisel Risk Üstlenme	0-1 Yıl Arası	112	3,28	,969
	1-2 Yıl Arası	97	3,35	1,08
	2-3 Yıl Arası	55	3,27	1,07
	3-4 Yıl Arası	46	3,08	1,10
	4 Yıl ve Üstü	73	3,25	1,07
	Toplam	383	3,27	1,04
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0-1 Yıl Arası	112	3,74	1,04
	1-2 Yıl Arası	97	3,61	1,13
	2-3 Yıl Arası	55	3,76	,995
	3-4 Yıl Arası	46	3,58	1,11
	4 Yıl ve Üstü	73	3,63	1,09
	Toplam	383	3,67	1,07
Statükoyu Sürdürmeme	0-1 Yıl Arası	112	3,71	,953
	1-2 Yıl Arası	97	3,69	1,01
	2-3 Yıl Arası	55	3,65	,962
	3-4 Yıl Arası	46	3,73	,953
	4 Yıl ve Üstü	73	3,59	,999
	Toplam	383	3,68	,973
Karizmatik Liderlik (Toplam)	0-1 Yıl Arası	112	3,61	,809
	1-2 Yıl Arası	97	3,53	,949
	2-3 Yıl Arası	55	3,53	,816
	3-4 Yıl Arası	46	3,44	,905
	4 Yıl ve Üstü	73	3,51	,876
	Toplam	383	3,54	,869

Tablo 13 incelendiğinde, okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin



karizmatik liderlik algılarının ortalaması “vizyon belirleme” boyutunda 3,49 ile 3,77 arasında, “çevresel duyarlılık” boyutunda 3,54 ile 3,80 arasında, “sıra dışı davranış sergileme” boyutunda 3,20 ile 3,33 arasında, “kişisel risk üstlenme” boyutunda 3,08 ile 3,35 arasında, “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” boyutunda 3,58 ile 3,76 arasında ve “statükoyu sürdürmeme” boyutunda ise 3,59 ile 3,73 arasında olduğu görülmektedir. Karizmatik liderliğin toplam puanında ise 3,44 ile 3,61 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15' de aktarılmıştır.

**Tablo 14.** Okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Vizyon Belirleme	Gruplar Arası	4,295	4	1,074	,999	,408
	Gruplar İçi	406,238	378	1,075		
	Toplam	410,533	382			
Çevresel Duyarlılık	Gruplar Arası	3,092	4	,773	,835	,503
	Gruplar İçi	349,806	378	,925		
	Toplam	352,898	382			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Gruplar Arası	,564	4	,141	,144	,966
	Gruplar İçi	371,479	378	,983		
	Toplam	372,043	382			
Kişisel Risk Üstlenme	Gruplar Arası	2,327	4	,582	,530	,714
	Gruplar İçi	414,953	378	1,098		
	Toplam	417,280	382			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Gruplar Arası	1,837	4	,459	,395	,812
	Gruplar İçi	439,936	378	1,164		
	Toplam	411,773	382			
Statükoyu Sürdürmeme	Gruplar Arası	,783	4	,196	,205	,936
	Gruplar İçi	361,216	378	,956		
	Toplam	361,999	382			
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Gruplar Arası	1,186	4	,296	,390	,816
	Gruplar İçi	287,274	378	,760		
	Toplam	288,460	382			

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre karizmatik liderliğin “vizyon belirleme“ [F(2-378) = ,999; p> .05], “çevresel duyarlılık“ [F(2-378) = ,835; p> .05], “sıra dışı davranış sergileme“ [F(2-378) = ,144; p> .05], “kişisel risk üstlenme“ [F(2-378) = ,530; p> .05], “üye ihtiyaçlarına duyarlılık“ [F(2-378) = ,395; p> .05] ve “statükoyu sürdürmeme“ [F(2-378) = ,205; p> .05] ile birlikte toplam ölçek puanında [F(2-378) = ,390; p> .05] anlamlı bir fark görülmemektedir.

4.1.1.8. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 15’ da verilmiştir.

**Tablo 15.** Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut/Ölçek	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	ss
Vizyon Belirleme	0-3 Yıl Arası	111	3,60	,961
	4-6 Yıl Arası	103	3,78	1,01
	7-10 Yıl Arası	69	3,72	1,08
	<b>11 Yıl ve Üstü</b>	<b>100</b>	<b>3,40</b>	<b>1,08</b>
	Toplam	383	3,62	1,04
Çevresel Duyarlılık	0-3 Yıl Arası	111	3,64	,867
	4-6 Yıl Arası	103	3,82	,943
	7-10 Yıl Arası	69	3,64	1,01
	11 Yıl ve Üstü	100	3,62	1,04
	Toplam	383	3,68	,961
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	0-3 Yıl Arası	111	3,28	,918
	4-6 Yıl Arası	103	3,20	,999
	7-10 Yıl Arası	69	3,38	,917
	11 Yıl ve Üstü	100	3,31	1,10
	Toplam	383	3,29	,987
Kişisel Risk Üstlenme	0-3 Yıl Arası	111	3,19	1,04
	4-6 Yıl Arası	103	3,34	,944
	7-10 Yıl Arası	69	3,32	1,13
	11 Yıl ve Üstü	100	3,24	1,10
	Toplam	383	3,27	1,04
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0-3 Yıl Arası	111	3,61	1,03
	4-6 Yıl Arası	103	3,74	1,04
	7-10 Yıl Arası	69	3,79	1,11
	11 Yıl ve Üstü	100	3,57	1,13
	Toplam	383	3,67	1,07
Statükoyu Sürdürmeme	0-3 Yıl Arası	111	3,84	,917
	4-6 Yıl Arası	103	3,70	,948
	7-10 Yıl Arası	69	3,69	1,00
	11 Yıl ve Üstü	100	3,47	1,01
	Toplam	383	3,68	,973
Karizmatik Liderlik (Toplam)	0-3 Yıl Arası	111	3,52	,796
	4-6 Yıl Arası	103	3,62	,820
	7-10 Yıl Arası	69	3,60	,920
	11 Yıl ve Üstü	100	3,44	,956
	Toplam	383	3,54	,869

Tablo 15 incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin

karizmatik liderlik algılarının ortalaması “vizyon belirleme” boyutunda 3,40 ile 3,78 arasında, “çevresel duyarlılık” boyutunda 3,62 ile 3,82 arasında, “sıra dışı davranış sergileme” boyutunda 3,20 ile 3,38 arasında, “kişisel risk üstlenme” boyutunda 3,19 ile 3,34 arasında, “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” boyutunda 3,61 ile 3,79 arasında ve “statükoyu sürdürmeme” boyutunda ise 3,47 ile 3,84 arasında olduğu görülmektedir. Karizmatik liderliğin toplam puanında ise 3,44 ile 3,62 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16’de aktarılmıştır.

**Tablo 16.** Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark (Scheffe)
Vizyon Belirleme	Gruplar Arası	8,487	3	2,829	2,667	<b>,048*</b>	<b>4&lt;2</b>
	Gruplar İçi	402,046	379	1,061			<b>4&lt;3</b>
	Toplam	410,533	382				
Çevresel Duyarlılık	Gruplar Arası	2,751	3	,917	,993	,396	
	Gruplar İçi	350,146	379	,924			
	Toplam	352,898	382				
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Gruplar Arası	1,335	3	,445	,455	,714	
	Gruplar İçi	370,708	379	,978			
	Toplam	372,043	382				
Kişisel Risk Üstlenme	Gruplar Arası	1,433	3	,478	,435	,728	
	Gruplar İçi	415,847	379	1,097			
	Toplam	417,280	382				
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Gruplar Arası	2,901	3	,967	,835	,475	
	Gruplar İçi	438,872	379	1,158			
	Toplam	441,773	382				
Statükoyu Sürdürmeme	Gruplar Arası	7,009	3	2,336	2,495	,060	
	Gruplar İçi	354,989	379	,937			
	Toplam	361,999	382				
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Gruplar Arası	2,039	3	,680	,899	,442	
	Gruplar İçi	286,421	379	,756			
	Toplam	288,460	382				

(1=0-3 Yıl Arası, 2=4-6 Yıl Arası, 3=7-10 Yıl Arası, 4=11 Yıl ve Üzeri)

\*:  $p < .05$

Tablo 16’ye bakıldığında, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre karizmatik liderliğin “vizyon belirleme” [ $F(2-379) = 2,667$ ;  $p < .05$ ] boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Karizmatik liderliğin “vizyon belirleme” boyutunda mesleki kıdemi 11 yıl ve üstü ( $\bar{X}=3,40$ ) olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 4-6 yıl ( $\bar{X}=3,78$ ) arası olan ve 7-10 yıl ( $\bar{X}=3,72$ ) arasında olan öğretmenler ile arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tabloda 17’de görülen anlamlı farklılıkta da anlaşılacağı gibi mesleki kıdemi 11 yıl ve üstü olan öğretmenler okul müdürlerinin karizmatik liderliği konusunda daha az katılım sağlamışlardır.

*4.1.1.9. Öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular*

Öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** *Öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri*

Boyut/Ölçek	Müdürle Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss
Vizyon Belirleme	0-1 Yıl Arası	142	3,65	,991
	1-2 Yıl Arası	136	3,67	1,03
	2-3 Yıl Arası	64	3,32	1,21
	3 Yıl ve Üstü	41	3,78	,862
	Toplam	383	3,62	1,04
Çevresel Duyarlılık	0-1 Yıl Arası	142	3,74	,914
	1-2 Yıl Arası	136	3,67	,947
	2-3 Yıl Arası	64	3,49	1,18
	3 Yıl ve Üstü	41	3,83	,744
	Toplam	383	3,68	,961
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	0-1 Yıl Arası	142	3,29	,949
	1-2 Yıl Arası	136	3,40	,976
	<b>2-3 Yıl Arası</b>	<b>64</b>	<b>2,94</b>	<b>1,07</b>
	3 Yıl ve Üstü	41	3,45	,921
	Toplam	383	3,29	,987
Kişisel Risk Üstlenme	0-1 Yıl Arası	142	3,25	,971
	1-2 Yıl Arası	136	3,36	1,05
	2-3 Yıl Arası	64	3,13	1,25
	3 Yıl ve Üstü	41	3,22	,939
	Toplam	383	3,27	1,04
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0-1 Yıl Arası	142	3,71	1,06
	1-2 Yıl Arası	136	3,74	1,01
	2-3 Yıl Arası	64	3,35	1,32
	3 Yıl ve Üstü	41	3,80	,813
	Toplam	383	3,67	1,07
Statükoyu Sürdürmeme	0-1 Yıl Arası	142	3,73	,924
	1-2 Yıl Arası	136	3,67	,961
	2-3 Yıl Arası	64	3,52	1,20

	3 Yıl ve Üstü	41	3,74	,767
	Toplam	383	3,68	,973
	0-1 Yıl Arası	142	3,57	,817
Karizmatik Liderlik (Toplam)	1-2 Yıl Arası	136	3,59	,877
	2-3 Yıl Arası	64	3,29	1,05
	3 Yıl ve Üstü	41	3,66	,634
	Toplam	383	3,54	,869

Tablo 17 incelendiğinde, müdürle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarının ortalaması “vizyon belirleme” boyutunda 3,32 ile 3,78 arasında, “çevresel duyarlılık” boyutunda 3,49 ile 3,83 arasında, “sıra dışı davranış sergileme” boyutunda 2,94 ile 3,45 arasında, “kişisel risk üstlenme” boyutunda 3,13 ile 3,36 arasında, “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” boyutunda 3,35 ile 3,80 arasında ve “statükoyu sürdürmeme” boyutunda ise 3,52 ile 3,74 arasında olduğu görülmektedir. Karizmatik liderliğin toplam puanında ise 3,29 ile 3,66 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18’de aktarılmıştır.

**Tablo 18.** Müdürle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarına ait ANOVA testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Fark (Scheffe)
Vizyon Belirleme	Gruplar Arası	7,372	3	2,457	2,310	,076	
	Gruplar İçi	403,162	379	1,064			
	Toplam	410,533	382				
Çevresel Duyarlılık	Gruplar Arası	3,708	3	1,236	1,341	,261	
	Gruplar İçi	349,190	379	,921			
	Toplam	352,898	382				
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Gruplar Arası	10,626	3	3,542	3,714	<b>,012*</b>	<b>3&lt;1</b> <b>3&lt;2</b> <b>3&lt;4</b>
	Gruplar İçi	361,417	379	,954			
	Toplam	372,043	382				
Kişisel Risk Üstlenme	Gruplar Arası	2,438	3	,813	,742	,527	
	Gruplar İçi	414,842	379	1,095			
	Toplam	417,280	382				
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Gruplar Arası	7,990	3	2,663	2,327	,074	
	Gruplar İçi	433,783	379	1,145			
	Toplam	441,773	382				
Statükoyu Sürdürmeme	Gruplar Arası	2,187	3	,729	,768	,513	
	Gruplar İçi	359,812	379	,949			
	Toplam	361,999	382				
Karizmatik Liderlik (Toplam)	Gruplar Arası	4,982	3	1,661	2,220	,085	
	Gruplar İçi	283,478	379	,748			
	Toplam	288,460	382				

(1=0-1 Yıl Arası, 2=1-2 Yıl Arası, 3=2-3 Yıl Arası, 4=3 Yıl ve Üzeri)

\*:  $p < .05$

Tablo 18' a bakıldığında, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre karizmatik liderliğin “sıra dışı davranışlar sergileme“ [ $F(2-379) = 3,714; p < .05$ ] boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Karizmatik liderliğin “sıra dışı davranışlar sergileme“ boyutunda mesleki kıdemi 2-3 yıl ( $\bar{X}=2,94$ ) arasında olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 0-1 yıl ( $\bar{X}=3,29$ ) arası olan, 1-2 yıl ( $\bar{X}=3,40$ ) arasında olan ve 3 yıl ( $\bar{X}=3,45$ ) üstü olan öğretmenler ile arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tabloda 19' da görülen anlamlı farklılıktan da anlaşılacağı gibi mesleki kıdemi 2-3 yıl arasında olan öğretmenler okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları konusunda daha az katılım sağlamışlardır.

#### 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “kabullenici”, savunmacı” ve “korumacı” alt boyutlarına ait bulgular Tablo 19' da verilmiştir.

**Tablo 19.** Katılımcıların örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma puanları

Boyut	İfadeler	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Kabullenici Sessizlik	1.Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,35	1,06	Az Katılıyorum
	2.Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2,13	1,00	Az Katılıyorum
	3.Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1,97	1,07	Az Katılıyorum
	4.Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1,81	,999	Az Katılıyorum
	5.Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1,87	1,05	Az Katılıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>		<b>2,03</b>	<b>,760</b>

Savunmacı Sessizlik	6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1,67	,964	Hiç Katılmıyorum
	7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1,66	,958	Hiç Katılmıyorum
	8.Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1,78	1,05	Hiç Katılmıyorum
	9.Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1,61	,909	Hiç Katılmıyorum
	10.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1,56	,901	Hiç Katılmıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>1,65</b>	<b>,802</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>
Korumacı Sessizlik	11.Bu okul ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım..	3,45	1,39	Çok Katılıyorum
	12.Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	3,33	1,45	Orta Düzeyde Katılıyorum
	13.Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	3,49	1,39	Çok Katılıyorum
	14.Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	3,91	1,32	Çok Katılıyorum
	15.Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4,30	1,06	Tamamen Katılıyorum
	<b>Boyut Toplamı</b>	<b>3,70</b>	<b>,999</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>
<b>Tüm Ölçek Ortalaması</b>	<b>2,46</b>	<b>,547</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	

Tablo 19 incelendiğinde, katılımcılar en fazla “korumacı sessizlik” alt boyutuna ( $\bar{X}$  =3,70) katılım sağlarken (çok katılıyorum), en az ise “savunmacı sessizlik” alt boyutuna ( $\bar{X}$  =1,65) katılım sağladıkları (hiç katılmıyorum) görülmektedir.

Öğretmenler, örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik” alt boyutunda en çok; “benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizim” ( $\bar{X}$  =2,35) ifadesine “az katılıyorum” düzeyinde, en az ise “lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim” ( $\bar{X}$  =1,81) ifadesine yine “az katılıyorum” düzeyinde fikir belirtmişlerdir. Katılımcılar bu alt boyutta “az katılıyorum” ( $\bar{X}$  =2,03) düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenler “savunmacı sessizlik” alt boyutunda en çok “bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim” ( $\bar{X}$ =1,78) ifadesine “hiç katılmıyorum” düzeyinde, en az ise “yöneticimin tepkisinden korktuğum

veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim” ( $\bar{X}=1,56$ ) ifadesine “hiç katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar ilgili alt boyuta “hiç katılmıyorum” ( $\bar{X} =1,65$ ) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler “korumacı sessizlik” alt boyutunda en çok “bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim” ( $\bar{X}=4,30$ ) ifadesine “tamamen katılıyorum” düzeyinde, en az ise “bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım” ( $\bar{X}=3,33$ ) ifadesine “orta düzeyde katılıyorum” derecesinde görüş belirtmişlerdir. Alt boyutun genelinde ise ( $\bar{X}=3,70$ ) “çok katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin toplanan verilerde ölçek toplamında ( $\bar{X}=2,46$ ) “az katılıyorum” şeklinde görüş belirtilmiştir.

#### 4.2.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "cinsiyet", "öğrenim durumu", "medeni durum", "yaş", "görev yaptığı okul türü", "branş", "okulda çalışma süresi", "mesleki kıdem", "müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre hissettikleri örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bilgiler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

##### 4.2.1.1. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığına dair t-testi sonuçları Tablo 20’ de verilmiştir.



**Tablo 20.** *Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları*

Boyut/Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kabullenici Sessizlik	Kadın	146	1,97	,73	381	-1,082	,280
	Erken	237	2,06	,78			
Savunmacı Sessizlik	Kadın	146	1,63	,76	381	-,416	,678
	Erkek	237	1,67	,83			
Korumacı Sessizlik	Kadın	146	3,81	1,00	381	1,721	,086
	Erkek	237	3,63	,99			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Kadın	146	2,47	,55	381	,340	,734
	Erkek	237	2,45	,54			

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarının "*kabullenici sessizlik*" [ $t_{(381)} = -1,082$ ;  $p > .05$ ], "*savunmacı sessizlik*" [ $t_{(381)} = -,416$ ;  $p > .05$ ] ve "*korumacı sessizlik*" [ $t_{(381)} = 1,721$ ;  $p > .05$ ] alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Diğer taraftan örgütsel sessizliğin toplam puanında [ $t_{(381)} = -,340$ ;  $p > .05$ ] da öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

#### 4.2.1.2. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin anlamlı bir fark olup olmadığına dair t-testi sonuçları Tablo 21' e verilmiştir.

**Tablo 21.** *Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları*

Boyut/Ölçek	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kabullenici Sessizlik	Lisans	277	2,02	,76	381	-,364	,715
	Lisansüstü	106	2,05	,76			
Savunmacı Sessizlik	Lisans	277	1,62	,77	381	-1,219	,224
	Lisansüstü	106	1,73	,88			
Korumacı Sessizlik	Lisans	277	3,75	1,00	381	1,724	,085
	Lisansüstü	106	3,55	,98			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Lisans	277	2,46	,54	381	,282	,778
	Lisansüstü	106	2,44	,57			

Tablo 21' e bakıldığında, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarının "*kabullenici sessizlik*" [ $t_{(381)} = -,364$ ;  $p > .05$ ], "*savunmacı sessizlik*" [ $t_{(381)} = -1,219$ ;  $p > .05$ ] ve "*korumacı sessizlik*" [ $t_{(381)} = 1,724$ ;  $p >$

.05] alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Diğer yandan örgütsel sessizliğin toplam puanında [ $t_{(381)} = ,282$ ;  $p > .05$ ] da öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır.

#### 4.2.1.3. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin anlamlı bir fark olup olmadığına dair t-testi sonuçları Tablo 22’ de verilmiştir.

**Tablo 22.** Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p																																
Kabullenici Sessizlik	Evli	219	2,07	,82	381	1,454	,147																																
	Bekâr	164	1,96	,66				Savunmacı Sessizlik	Evli	219	1,62	,78	381	-,832	,406	Bekâr	164	1,69	,83	Korumacı Sessizlik	Evli	219	3,65	,99	381	-,926	,355	Bekâr	164	3,75	1,00	Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Evli	219	2,45	,56	381	-,298	,766
Savunmacı Sessizlik	Evli	219	1,62	,78	381	-,832	,406																																
	Bekâr	164	1,69	,83				Korumacı Sessizlik	Evli	219	3,65	,99	381	-,926	,355	Bekâr	164	3,75	1,00	Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Evli	219	2,45	,56	381	-,298	,766	Bekâr	164	2,47	,53								
Korumacı Sessizlik	Evli	219	3,65	,99	381	-,926	,355																																
	Bekâr	164	3,75	1,00				Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Evli	219	2,45	,56	381	-,298	,766	Bekâr	164	2,47	,53																				
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Evli	219	2,45	,56	381	-,298	,766																																
	Bekâr	164	2,47	,53																																			

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarının “kabullenici sessizlik” [ $t_{(381)} = 1,454$ ;  $p > .05$ ], “savunmacı sessizlik” [ $t_{(381)} = -,832$ ;  $p > .05$ ] ve “korumacı sessizlik” [ $t_{(381)} = -,926$ ;  $p > .05$ ] alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Diğer yandan örgütsel sessizliğin toplam puanında [ $t_{(381)} = -,298$ ;  $p > .05$ ] da öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır.

#### 4.2.1.4. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 23’ te verilmiştir.

**Tablo 23.** Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut/Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	ss
Kabullenici Sessizlik	20-25 Yaş Arası	41	2,09	,822
	26-30 Yaş Arası	131	2,10	,791
	31-35 Yaş Arası	89	2,01	,772
	36 Yaş ve Üstü	122	1,94	,693
	Toplam	383	2,03	,760
Savunmacı Sessizlik	<b>20-25 Yaş Arası</b>	<b>41</b>	<b>1,87</b>	<b>,950</b>
	<b>26-30 Yaş Arası</b>	<b>131</b>	<b>1,75</b>	<b>,866</b>
	31-35 Yaş Arası	89	1,53	,745
	36 Yaş ve Üstü	122	1,57	,692
	Toplam	383	1,65	,802
Korumacı Sessizlik	20-25 Yaş Arası	41	3,73	1,04
	26-30 Yaş Arası	131	3,80	,972
	31-35 Yaş Arası	89	3,57	1,04
	36 Yaş ve Üstü	122	3,66	,980
	Toplam	383	3,70	,999
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	20-25 Yaş Arası	41	2,56	,668
	26-30 Yaş Arası	131	2,55	,552
	31-35 Yaş Arası	89	2,37	,541
	36 Yaş ve Üstü	122	2,39	,481
	Toplam	383	2,46	,547

Tablo 23 incelendiğinde, yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ortalaması “kabullenici sessizlik” boyutunda 1,94 ile 2,10 arasında, “savunmacı sessizlik” boyutunda 1,53 ile 1,87 arasında ve “korumacı sessizlik” boyutunda ise 3,57 ile 3,80 arasında görülmektedir. Örgütsel sessizliğin toplam puanında da 2,37 ile 2,56 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 24’de aktarılmıştır.

**Tablo 24.** Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ANOVA testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark (Scheffe)
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	1,774	3	,591			
	Grup İçi	218,765	379	,577	1,024	,382	
	Toplam	220,539	382				
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	5,360	3	1,787			1>3
	Grup İçi	240,513	379	,635	2,816	<b>,039*</b>	1>4 2>3
	Toplam	245,873	382				2>4

Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	2,960	3	,987		
	Grup İçi	378,065	379	,998	,989	,398
	Toplam	381,026	382			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Gruplar Arası	2,808	3	,936		<b>1&gt;3</b>
	Grup İçi	111,328	379	,294	3,186	<b>,024*</b>
	Toplam	114,135	382			<b>1&gt;4</b> <b>2&gt;3</b> <b>2&gt;4</b>

(1=20-25 Yaş Arası, 2=26-30 Yaş Arası, 3=31-35 Yaş Arası, 4=36 Yaş ve Üzeri)

\*:  $p < .05$

Tablo 24' e bakıldığında, öğretmenlerin algıları, yaş değişkenine göre örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik“ [ $F(2-379) = 1,787$ ;  $p < .05$ ] ve toplam ölçek puanında [ $F(2-379) = ,936$ ;  $p < .05$ ] anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” boyutunda 20-25 yaş arasındaki öğretmenler ile ( $\bar{X}=1,87$ ) 31-35 yaş ( $\bar{X}=1,53$ ) ve 36 yaş ( $\bar{X}=1,57$ ) üstü çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Ayrıca yine 26-30 yaş ( $\bar{X}=1,75$ ) arasındakilerle 31-35 yaş ( $\bar{X}=1,53$ ) ve 36 yaş ( $\bar{X}=1,57$ ) üstü çalışan öğretmenler arasında da anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre 20-25 yaş ve 26-30 yaş arasında olan öğretmenlerin savunmacı sessizlik düzeyleri daha yüksektir.

Toplam ölçek puanında ise, 20-25 yaş arasının ( $\bar{X}=2,56$ ) 31-35 yaş ( $\bar{X}=2,37$ ) ve 36 yaş ( $\bar{X}=2,39$ ) üstü çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Ayrıca yine 26-30 yaş ( $\bar{X}=2,55$ ) arasındakilerle 31-35 yaş ( $\bar{X}=2,37$ ) ve 36 yaş ( $\bar{X}=2,39$ ) üstü çalışan öğretmenler arasında da anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre 20-25 yaş ve 26-30 yaş arasında olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları daha yüksektir.

#### 4.2.1.5. Öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre algıladıkları sessizlik düzeylerine ilişkin anlamlı bir fark olup olmadığına dair t-testi sonuçları Tablo 25' te verilmiştir.

**Tablo 25.** Katılımcıların görev yaptığı okul türü değişkenine göre sessizlik düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Okul Türü	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kabullenici Sessizlik	Genel Lise	232	1,99	,715	381	-,999	,319
	Fen Lisesi	151	2,07	,823			
Savunmacı Sessizlik	Genel Lise	232	1,63	,780	381	-,620	,536
	Fen Lisesi	151	1,68	,837			
Korumacı Sessizlik	Genel Lise	232	3,74	,990	381	,962	,337
	Fen Lisesi	151	3,63	1,01			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Genel Lise	232	2,45	,534	381	-,180	,857
	Fen Lisesi	151	2,47	,567			

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkenine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarının “kabullenici sessizlik” [ $t_{(381)} = -,999$ ;  $p > .05$ ], “savunmacı sessizlik” [ $t_{(381)} = -,620$ ;  $p > .05$ ] ve “korumacı sessizlik” [ $t_{(381)} = ,962$ ;  $p > .05$ ] alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Diğer yandan örgütsel sessizliğin toplam puanında [ $t_{(381)} = -,180$ ;  $p > .05$ ] da öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır.

#### 4.2.1.6. Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 26’ da verilmiştir.

**Tablo 26.** Branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut/Ölçek	Branş	n	$\bar{X}$	ss
Kabullenici Sessizlik	Uygulamalı Dersler	86	1,91	,745
	Sözel Dersler	193	2,02	,779
	Sayısal Dersler	104	2,12	,730
	Toplam	383	2,03	,760
Savunmacı Sessizlik	Uygulamalı Dersler	86	1,55	,727
	Sözel Dersler	193	1,69	,884
	Sayısal Dersler	104	1,66	,694
	Toplam	383	1,65	,802
Korumacı Sessizlik	Uygulamalı Dersler	86	3,77	1,03
	Sözel Dersler	193	3,66	1,03
	Sayısal Dersler	104	3,70	,922
	Toplam	383	3,70	,999
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Uygulamalı Dersler	86	2,41	,517
	Sözel Dersler	193	2,46	,583
	Sayısal Dersler	104	2,49	,500
	Toplam	383	2,46	,547

Tablo 26' ya bakıldığında, branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ortalaması “kabullenici sessizlik” boyutunda 1,91 ile 2,02 arasında, “savunmacı sessizlik” boyutunda 1,55 ile 1,69 arasında ve “korumacı sessizlik” boyutunda ise 3,70 ile 3,77 arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin toplam puanında da 2,41 ile 2,49 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 27' de aktarılmıştır.

**Tablo 27.** *Branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ANOVA testi sonuçları*

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	2,061	2	1,030	1,792	,168
	Gruplar İçi	218,478	380	,575		
	Toplam	220,539	382			
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	1,333	2	,666	1,035	,356
	Gruplar İçi	244,541	380	,644		
	Toplam	245,873	382			
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	,705	2	,353	,352	,703
	Gruplar İçi	380,320	380	1,001		
	Toplam	381,026	382			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Gruplar Arası	,329	2	,165	,549	,578
	Gruplar İçi	113,806	380	,299		
	Toplam	114,135	382			

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik“ [F(2-380) = 1,792; p> .05], “savunmacı sessizlik“ [F(2-380) = 1,035; p> .05] ve “korumacı sessizlik“ [F(2-380) = ,352; p> .05] ile birlikte toplam ölçek puanında [F(2-380) = ,549; p> .05] anlamlı bir fark görülmemektedir.

#### 4.2.1.7. Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 28' de verilmiştir.

**Tablo 28.** Okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut/Ölçek	Okulda Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss
Kabullenici Sessizlik	0-1 Yıl Arası	112	1,91	,675
	1-2 Yıl Arası	97	2,07	,825
	2-3 Yıl Arası	55	1,95	,661
	3-4 Yıl Arası	46	2,13	,744
	4 Yıl ve Üstü	73	2,13	,856
	Toplam	383	2,03	,760
Savunmacı Sessizlik	0-1 Yıl Arası	112	1,60	,683
	1-2 Yıl Arası	97	1,73	,967
	2-3 Yıl Arası	55	1,54	,690
	3-4 Yıl Arası	46	1,73	,848
	4 Yıl ve Üstü	73	1,67	,784
	Toplam	383	1,65	,802
Korumacı Sessizlik	0-1 Yıl Arası	112	3,83	1,00
	1-2 Yıl Arası	97	3,65	1,03
	2-3 Yıl Arası	55	3,64	1,08
	3-4 Yıl Arası	46	3,58	,928
	4 Yıl ve Üstü	73	3,66	,922
	Toplam	383	3,70	,999
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	0-1 Yıl Arası	112	2,45	,503
	1-2 Yıl Arası	97	2,48	,593
	2-3 Yıl Arası	55	2,38	,544
	3-4 Yıl Arası	46	2,48	,591
	4 Yıl ve Üstü	73	2,49	,527
	Toplam	383	2,46	,547

Tablo 28' e bakıldığında, okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ortalaması “kabullenici sessizlik” boyutunda 1,91 ile 2,13 arasında, “savunmacı sessizlik” boyutunda 1,54 ile 1,73 arasında ve “korumacı sessizlik” boyutunda ise 3,58 ile 3,83 arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin toplam puanında da 2,38 ile 2,49 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 29' da aktarılmıştır.

**Tablo 29.** Okulda Çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ANOVA testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	3,314	4	,828	1,442	,220
	Gruplar İçi	217,225	378	,575		
	Toplam	220,539	382			
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	1,887	4	,472	,731	,571
	Gruplar İçi	243,987	378	,645		
	Toplam	245,873	382			
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	2,998	4	,749	,749	,559
	Gruplar İçi	378,028	378	1,000		
	Toplam	381,026	382			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Gruplar Arası	,536	4	,134	,446	,775
	Gruplar İçi	113,599	378	,301		
	Toplam	114,135	382			

Tablo 29 incelendiğinde, öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik“ [F(2-378) = 1,442; p> .05], “savunmacı sessizlik“ [F(2-378) = ,731; p> .05] ve “korumacı sessizlik“ [F(2-378) = ,749; p> .05] ile birlikte toplam ölçek puanında [F(2-378) = ,446; p> .05] anlamlı bir fark görülmemektedir.

#### 4.2.1.8. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 30’ da verilmiştir.

**Tablo 30.** Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut/Ölçek	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	ss
Kabullenici Sessizlik	0-3 Yıl Arası	111	1,97	,700
	<b>4-6 Yıl Arası</b>	<b>103</b>	<b>2,21</b>	<b>,850</b>
	7-10 Yıl Arası	69	1,94	,797
	11 Yıl ve Üstü	100	1,95	,671
	Toplam	383	2,03	,760
Savunmacı Sessizlik	0-3 Yıl Arası	111	1,71	,807
	4-6 Yıl Arası	103	1,67	,862
	7-10 Yıl Arası	69	1,67	,868
	11 Yıl ve Üstü	100	1,55	,678
	Toplam	383	1,65	,802
Korumacı Sessizlik	0-3 Yıl Arası	111	3,85	1,04
	4-6 Yıl Arası	103	3,67	,986
	7-10 Yıl Arası	69	3,58	,976
	11 Yıl ve Üstü	100	3,63	,971
	Toplam	383	3,70	,999



Örgütsel Sessizlik (Toplam)	0-3 Yıl Arası	111	2,51	,535
	4-6 Yıl Arası	103	2,52	,585
	7-10 Yıl Arası	69	2,40	,590
	11 Yıl ve Üstü	100	2,38	,476
	Toplam	383	2,46	,547

Tablo 30' a bakıldığında, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ortalaması “kabullenici sessizlik” boyutunda 1,94 ile 2,21 arasında, “savunmacı sessizlik” boyutunda 1,55 ile 1,71 arasında ve “korumacı sessizlik” boyutunda ise 3,58 ile 3,85 arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin toplam puanında da 2,38 ile 2,52 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 31' de aktarılmıştır.

**Tablo 31.** Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ANOVA testi sonuçları

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark (Scheffe)
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	5,005	3	1,668	2,934	,033*	2>1 2>3 2>4
	Gruplar İçi	215,534	379	,569			
	Toplam	220,539	382				
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	1,547	3	,516	,800	,495	
	Gruplar İçi	244,327	379	,645			
	Toplam	245,873	382				
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	4,195	3	1,398	1,406	,241	
	Gruplar İçi	376,831	379	,994			
	Toplam	381,026	382				
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Gruplar Arası	1,678	3	,559	1,885	,132	
	Gruplar İçi	112,458	379	,297			
	Toplam	114,135	382				

(1=0-3 Yıl Arası, 2=4-6 Yıl Arası, 3=7-10 Yıl Arası, 4=11 Yıl ve Üzeri)

\*:  $p < .05$

Tablo 31' e bakıldığında, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik“ [ $F(2-379) = 2,934$ ;  $p < .05$ ] boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik” boyutunda mesleki kıdemi 4-6 yıl

( $\bar{X}=2,21$ ) arasında olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 0-3 yıl ( $\bar{X}=1,97$ ) arası olan, 7-10 yıl ( $\bar{X}=1,94$ ) arasında olan ve 11 yıl ( $\bar{X}=1,95$ ) üstü olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Buna göre mesleki kıdemi 4-6 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeyleri 0-3 yıl, 7-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksektir.

#### 4.2.1.9. Öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 32’ de verilmiştir.

**Tablo 32.** Müdürle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut/Ölçek	Müdürle Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss
Kabullenici Sessizlik	0-1 Yıl Arası	142	1,93	,731
	1-2 Yıl Arası	136	2,07	,758
	2-3 Yıl Arası	64	2,08	,769
	3 Yıl ve Üstü	41	2,11	,840
	Toplam	383	2,03	,760
Savunmacı Sessizlik	0-1 Yıl Arası	142	1,55	,687
	1-2 Yıl Arası	136	1,71	,891
	2-3 Yıl Arası	64	1,75	,827
	3 Yıl ve Üstü	41	1,66	,816
	Toplam	383	1,65	,802
Korumacı Sessizlik	<b>0-1 Yıl Arası</b>	<b>142</b>	<b>3,88</b>	<b>1,00</b>
	1-2 Yıl Arası	136	3,56	1,01
	2-3 Yıl Arası	64	3,56	,926
	3 Yıl ve Üstü	41	3,70	,991
	Toplam	383	3,70	,999
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	0-1 Yıl Arası	142	2,46	,494
	1-2 Yıl Arası	136	2,45	,582
	2-3 Yıl Arası	64	2,46	,562
	3 Yıl ve Üstü	41	2,49	,593
	Toplam	383	2,46	,547

Tablo 32 incelendiğinde, müdürle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin

örgütsel sessizlik düzeylerinin ortalaması “kabullenici sessizlik” boyutunda 1,93 ile 2,07 arasında, “savunmacı sessizlik” boyutunda 1,55 ile 1,66 arasında ve “korumacı sessizlik” boyutunda ise 3,56 ile 3,88 arasında olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin toplam puanında da 2,45 ile 2,49 arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 33'e aktarılmıştır.

**Tablo 33.** *Müdürle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait ANOVA testi sonuçları*

Boyut/Ölçek	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark (Scheffe)
Kabullenici Sessizlik	Gruplar Arası	1,977	3	,659	1,143	,332	
	Gruplar İçi	218,562	379	,577			
	Toplam	220,539	382				
Savunmacı Sessizlik	Gruplar Arası	2,535	3	,845	1,316	,269	
	Gruplar İçi	243,339	379	,642			
	Toplam	245,873	382				
Korumacı Sessizlik	Gruplar Arası	8,584	3	2,861	2,912	<b>,034*</b>	<b>1&gt;2</b>
	Gruplar İçi	372,442	379	,983			<b>1&gt;3</b>
	Toplam	381,026	382				
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Gruplar Arası	,058	3	,019	,064	,979	
	Gruplar İçi	114,078	379	,301			
	Toplam	114,135	382				

\*:  $p < .05$

Tablo 33'e bakıldığında, öğretmenlerin müdürle çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sessizliğin “korumacı sessizlik“ [ $F(2-379) = 2,912; p < .05$ ] boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin “korumacı sessizlik” boyutunda müdürle çalışma süresi 0-1 yıl ( $\bar{X}=3,88$ ) arasında olan öğretmenlerin görüşleri ile müdürle çalışma süresi 1-2 yıl ( $\bar{X}=3,56$ ) arası olan ve 2-3 yıl ( $\bar{X}=3,56$ ) arasında olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Buna göre müdürle çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan öğretmenlerin korumacı sessizlik boyutuna ilişkin görüşleri, müdürle çalışma süresi 1-2 yıl ve 2-3 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksektir.

### 4.3. Lise Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır

Korelasyon (ilgileşim) iki veri dizisi arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü gösteren istatistiksel bir işlemdir ve bu işlemin sonunda, korelasyon katsayısı olarak adlandırılan ve -1 ile +1 arasında değer alan bir sonuç elde edilir. Korelasyon katsayısı ne kadar  $\pm 1$  e yakınsa, aradaki ilişki o kadar fazla ya da güçlü demektir. Korelasyon katsayısındaki işaret pozitif (+) ise değişimin yönü aynı demektir, yani ilişki sorgulanan değişkenlerden biri artıyorsa diğeri de artmaktadır. Negatif (-) ise değişkenlerden biri artarken diğeri azalmayı ifade eder. Bu katsayı  $\pm$  ise aralarındaki ilişki mükemmel demektir. Korelasyon katsayısı 0 ise aralarında hiç ilişki yoktur demektir (Köklü, Büyüköztürk ve Çokluk, 2007; Can, 2018).

Lise müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 34' te verilmiştir.

**Tablo 34.** Lise müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları

		Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Örgütsel Sessizlik (Toplam)
Vizyon Belirleme	r	-,057	-,098	,070	-,032
	p	,266	,055	,170	,538
	n	383	383	383	383
Çevresel Duyarlılık	r	-,072	<b>-,139**</b>	,074	-,056
	p	,162	,006	,151	,272
	n	383	383	383	383
Sıra Dışı Davranış Sergileme	r	-,011	-,027	-,024	-,032
	p	,835	,601	,646	,527
	n	383	383	383	383
Kişisel Risk Üstlenme	r	-,022	-,042	-,042	-,056
	p	,668	,413	,409	,271
	n	383	383	383	383
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	r	-,085	<b>-,122*</b>	,054	-,066
	p	,096	,017	,288	,196
	n	383	383	383	383

<b>Statükoyu Sürdürmeme</b>	<b>r</b>	-,085	<b>-,131*</b>	<b>,115*</b>	-,033
	<b>p</b>	,096	,010	,024	,515
	<b>n</b>	383	383	383	383
<b>Karizmatik Liderlik (Toplam)</b>	<b>r</b>	-,064	<b>-,110*</b>	,049	-,054
	<b>p</b>	,211	,032	,342	,295
	<b>n</b>	383	383	383	383

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Tablo 34 incelendiğinde, karizmatik liderliğin “çevresel duyarlılık” alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = -,139$ ;  $p < 0,01$ ) negatif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Karizmatik liderliğin “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = -,122$ ;  $p < 0,05$ ) negatif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Karizmatik liderliğin “statükoyu sürdürmeme” alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = -,131$ ;  $p < 0,05$ ) negatif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmakta olup, yine karizmatik liderliğin “statükoyu sürdürmeme” alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “korumacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = ,115$ ;  $p > 0,05$ ) ise pozitif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Karizmatik liderlik ölçeği toplamı ile örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = -,110$ ;  $p < 0,05$ ) negatif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

## 5. BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde lise müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesine yönelik araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar yorumlanmış, ilgili alanyazındaki benzer çalışmalar ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler belirtilmiştir.

#### 5.1. Sonuç, Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını; “vizyon belirleme”, “çevresel duyarlılık”, “üye ihtiyaçlarına duyarlılık”, “statükoyu sürdürmeme” alt boyutları ile ölçek toplam boyutuna “katılıyorum” düzeyinde, “sıra dışı davranışlar sergileme”, “kişisel risk üstlenme” boyutlarını ise “fikrim yok” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Ortaya çıkan sonuç ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler görüşlerine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını sergiledikleri olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik liderlerin belirgin özelliklerinden olduğu değerlendirilen “sıra dışı davranışlar sergileme” ve “kişisel risk üstlenme” boyutlarına daha az katılım sağlamış olmaları dikkat çekici bir husus olarak değerlendirilmektedir. Araştırma neticesinde, öğretmenler tarafından yapılan değerlendirmede okul müdürlerinin üye ihtiyaçlarına duyarlılık, vizyon belirleme, statükoyu sürdürmeme, çevresel duyarlılık ve ölçek toplamında karizmatik liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak sıra dışı davranışlar ve kişisel risk üstlenme alt boyutunda ise kararsız kalınarak fikir belirtilmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu iki boyutta fikir beyan edilmemesinin sebebinin Türk toplumunda insanların basmakalıp alışılmış davranışlara ve durumlara alışkanlık gösterdiği, yasal bir takım yaptırımlardan dolayı risk almanın problem yaratacağı vb. durumlar olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin iki boyutta kararsız kalmasının nedenlerinden bir tanesinin ise Türk kamu sisteminin belirlemiş olduğu yasal sınırlılıklar ile karizmatik liderlik özelliklerinin birbirleriyle uyumlu

olmaması olarak değerlendirilebilir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini risk almaktan çekinen, alışılmış davranış kalıplarının dışına çıkmaktan çekinen kişiler olarak değerlendirmektedirler. Araştırmanın devlet okullarında olması göz önüne alındığında, müdürlerin sıra dışı davranış sergilemesi durumunda bağlı olduğu üst kurum nezdinde zor duruma düşeceğini düşünmesi, yasalarla sınırlandırılmış yetkileri nedeniyle kişisel risk almaktan çekinmesi beklenen davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçları Ballı (2018), Korkmaz ve Gündüz (2011), Işık (2016) ve Uysal Dönmez (2015) tarafından yapılan çalışmalar ile örtüşmektedir

Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenler okul müdürlerini genel olarak karizmatik lider olarak algıladıkları sonucu elde edilmiştir. Bu bulgular bazı çalışmaların (Daşçı, 2014; Korkmaz ve Gündüz, 2011; Uysal ve Dönmez, 2015; Gürdoğan,2010; Öncü,2017) bulguları ile paralellik göstermektedir. Yine Ballı (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında da okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır ve araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Kocatürk (2007) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler meslek lisesi müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını “kısmen” düzeyinde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma neticesinde öğretmenlerin, ortaöğretim okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri, öğrenim durumu, medeni durum, yaş, görev yaptığı okul türü, branş ve okulda çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu sonuç, belirtilen değişkenlerin araştırma kapsamındaki öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ait algılarına etki etmediği şeklinde yorumlanabilir. Pektaş (2019) ve Çelik (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da karizmatik liderlik tarzının cinsiyet değişkenine göre; Pektaş (2019) ve Şakar (2016) tarafından yapılan çalışmalarda öğrenim durumu ve yaş değişkenlerine göre; Öncü (2017) tarafından yapılan çalışmada yaş, medeni durum ve okulda çalışma süresi değişkenine göre; Ballı (2018) tarafından yapılan çalışmada branş, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre; Arıkan, Kılıç ve Becerikli (2017) tarafından yapılan çalışmada da medeni durum ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmediği ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem ve müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde; öğretmenlerin, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri karizmatik liderliğin “statükoyu sürdürmeme” alt boyutunda kadınlar lehine anlamlı farklılık göstermiştir. Diğer bir ifade ile kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini daha az statükocu olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin kadın veya erkek olmalarının kişilik ve değer farklılıklarına yol açmasından kaynaklı olarak okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algıları da doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebileceği ifade edilebilir. Kocatürk (2007) tarafından yapılan “meslek lisesi müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının incelenmesi” isimli çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlenmiş olup, lise müdürlerinin karizmatik liderlik davranışı algıları erkek öğretmenlerde daha yüksek algılanmıştır. Işık (2016) ve Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan çalışmada ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Boyraz (2018) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde kadınlar lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre karizmatik liderliğin “vizyon belirleme” alt boyutunda 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin daha az karizmatik liderlik davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Hem alan yazında hem de araştırmamızda ortaya çıkan sonuçlar okul müdürlerinin liderlik davranışlarının gösterme düzeylerine ilişkin görüşler öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılıklar göstermektedir. Yapılan çalışmada kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin okul müdürlerini daha az karizmatik lider olarak değerlendirmelerinin sebebinin ise bu öğretmenlerin mesleki olgunluk, hayat tecrübelerinin fazla olması, yöneticilerin yaşadıkları problemlere daha fazla şahit olmalarından dolayı onların içinde buldukları durumların farkında olmaları, belki de kısır döngü içerisinde görev yaptıklarını düşünmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin genç öğretmenlere göre daha tecrübeli olmaları ve mesleki



doygunluğa ulaşarak okul müdürlerini daha sıkı kriterler çerçevesinde değerlendirdikleri söylenebilir. Pektaş (2019), Ballı (2018), Arıkan vd. (2017), Boyraz (2018) ve Öncü (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Kocatürk (2007) tarafından yapılan çalışmada ise mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik liderliğine ilişkin görüşleri daha yüksek olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan çalışmada ise mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde müdürle çalışma süresi değişkenine göre karizmatik liderliğin “sıra dışı davranışlar sergileme” alt boyutunda 2-3 yıl çalışan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre 2-3 yıl çalışan öğretmenler okul müdürlerini 0-1 yıl, 1-2 yıl ve 3 yıl üstü çalışan öğretmenlere göre daha az karizmatik lider olarak algıladıklarını belirtmektedirler. Buna göre mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin öğrendiklerinin nazari olması, okul ortamında müdürlerin davranışlarını değerlendirdikten ve onları tanıdıktan sonra uygulamalı bilgiye sahip olmalarının bu sonuca etki edebileceği düşünülmektedir. Işık (2016) ve Boyraz (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar tespit edilmiştir. Kocatürk (2007) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin aynı müdür ile çalışma süresi arttıkça olumlu görüşleri artmaktadır. Başka bir ifadeyle daha uzun süre aynı müdür ile çalışan öğretmenler, müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına daha fazla sahip olduklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel sessizlik düzeylerini; “kabullenici sessizlik” alt boyutunda “az katılıyorum”, “savunmacı sessizlik” alt boyutunda “hiç katılmıyorum” ve “korumacı sessizlik” alt boyutunda ise “çok katılıyorum” olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam boyutunda ise “az katılıyorum” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Ortaya çıkan sonuç öğretmenlerin çalıştıkları eğitim örgütünde “savunmacı sessizlik” boyutunda sessizlik davranışı içinde olmadıkları, “kabullenici sessizlik” ve “korumacı sessizlik” davranışlarını sergiledikleri olarak yorumlanabilir. Ayrıca ölçek toplamına bakıldığında öğretmenlerin az da olsa sessizlik davranışları sergilediklerinden bahsetmek mümkündür. Öğretmenlerin

“korumacı sessizlik” davranışı sergilemeleri kurumlarını sahiplenmeleri ve kurumlarını koruma içgüdüleri taşıdıkları olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kurumlarını ve iş arkadaşlarını düşünerek onlara gelebilecek zararlara sebep olmamak ve engel olmak güdüsüyle hareket ettiklerinden dolayı olduğu değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin “kabullenici sessizlik” davranışı sergilemelerinin ise mevcut sorunlar karşısında herhangi bir şey yapamayacaklarını, konuşmaları halinde birtakım yaptırımlara maruz kalacakları endişesi ile bir şey yapamayacaklarını düşündüklerinden olduğu değerlendirilmektedir. Yenel (2016) örgütsel sessizliğin oluşmasının en büyük nedeninin okul yöneticilerinin öğretmenlerin fikirlerini önemsemeyerek ‘en iyi ben bilirim’ tavrını sergilemeleri olarak belirtmektedir. Sessizliği belirleyen etmenlerden bir tanesinin de örgüt kültürü olduğu bilinmektedir. Nitekim çalışanların örgütsel problemler hakkında görüş ve düşüncelerini ifade edememesi, örgütteki konuşmalara çeşitli nedenlerle özgürce katılamaması örgütsel sessizliği meydana getirmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Katılımcıların bu sonuçlara göre örgütsel sessizlik davranışı sergilemeleri Taşkıran (2010) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Pektaş (2019) çalışmasında öğretmenlerin okullarında oluşan durumlar karşısında görüş ve öneri belirtmek yerine genellikle sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu durum da araştırmayı destekler niteliktedir. Araştırmada elde edilen bulgular bazı araştırmalar (Uçar, 2017; Apak, 2016; Ünlü vd., 2015; Nartgün ve Kartal, 2013; Ballı, 2018) ile örtüşmektedir.

Araştırmada ölçek toplamında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “az” olduğu belirlenmiştir. Öztürk (2017) araştırmasında çalışanların sessizlik için kararsız tutumlar sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan bazı çalışmalarda (Uçar, 2017; Dönmez, 2016; Daşçı, 2014; Çakal, 2016) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyde, bazı çalışmalarda (Crockett, 2013; Yenel, 2016; Apak, 2016; Özdemir, 2015) yüksek düzeyde, bazı çalışmalarda ise (Kahveci, 2010; Öncü, 2017) düşük düzeyde olduğu sonuçları elde edilmiştir. Bu çalışmalarda da anlaşılacağı gibi sessizlik her durumda çeşitlilik göstermektedir. Çünkü her durumda sessizliği etkileyen sebepler farklıdır. Bu nedenle sessizlik ile ilgili farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Sonuç olarak sessizlik üzerinde genelleme yapılmasının mümkün olmayacağı değerlendirilmektedir.

Morisson ve Milliken (2000) kolektif bir durum olarak ele aldıkları örgütsel sessizliği “çalışanların işlerinin ve kurumlarının iyileştirilmesiyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri” olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel sessizliğin az düzeyde olmasının bile eğitim sürecine olumsuz etkisinin olabileceği, çünkü eğitim kurumlarının insan ilişkilerinin yoğun olduğu, örgütler olarak sessizlik yerine iletişimin büyük önem arz ettiği düşünülmektedir. Sessizlik durumunda içsel memnuniyetsizlik, endişe duygusu ve strese kapılma yaşanabilmektedir. Okul yöneticilerinin ‘en iyi ben bilirim’ tavrı, okul ikliminin olumsuz etkilenmesine yol açabilmekte ve yöneticilerin takındıkları otoriter davranışlar, sessizliğin kaynağı olabilmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenler, şikayetçi ve sorun çıkarıcı görünmek istemedikleri için olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalabilmektedirler. İnsanoğlunun yaşamını sürdürmek için doğayla, diğer canlılarla ve birçok kez hemcinsleriyle çatışma ve savaş içerisine girdiği (Tanhan ve Özok, 2018) göz önüne alındığında sessizlik ikliminin oluşması durumunda örgüt üyelerinde stres oluşmasının kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşleri, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, görev yapmakta oldukları okul türü, branş ve okulda çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu sonuca göre, belirtilen değişkenlerin araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düşünceleri üzerinde etki etmediğini göstermektedir. Kişisel bazı etkenler, okul müdürlerinin davranışlarını algılanması ve yorumlanması tarzlarını etkileyebilirken bazı değişkenlerin etkilemediği görülmektedir. Alkan’ ın (2016) çalışmasında öğrenim durumu değişkenine göre; Öncü’ ün (2017) araştırmasında cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre; yine Ballı’ ın (2018) araştırmasında da branş, cinsiyet, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Benzer sonuçlar Pektaş (2019), Erenler (2010) ve Öztürk (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da elde edilmiştir.

Öğretmenlerin, örgütsel sessizlik davranışına ilişkin görüşleri, yaş, mesleki kıdem ve müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri ile ilgili yaş değişkeni incelendiğinde; örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutunda 20-25 yaş arası ve 26-30 yaş

arası ile 31-35 yaş arası ve 36 yaş üstü arasında anlamlı farklılık gözlemlenmektedir. Ayrıca örgütsel sessizlik toplamında da yine 20-25 yaş arası ve 26-30 yaş arası ile 31-35 yaş arası ve 36 yaş üstü arasında anlamlı farklılık gözlemlenmektedir. Buna göre 20-25 yaş arası ve 26-30 yaş arasında olan öğretmenlerin daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Buna durum genç öğretmenlerin diğer öğretmenlere nazaran mesleki ve hayat tecrübelerinin daha az olmasından kaynaklı risk almak istemediklerinden düşüncelerini ve bilgilerini paylaşmakta daha çekimser oldukları şeklinde yorumlanabilir. Mesleki kıdemi fazla olanların sessizlik davranışı için olmamalarının ise daha rahat kendini ifade edebilmeleri, ayrıca yaşın ilerlemesi ile öğretmenlerin örgütü benimsemeleri, daha iyi tanınmaları ve geri bildirim vermekten çekinmemeleri olarak değerlendirilmektedir. Uçar' a (2017) göre öğretmenlerin okulda yaşanan problemle ilgili düşüncelerini ve önerilerini daha sonra kendilerine olumsuz olarak dönüştürmesinden korktuklarından dolayı dile getirmemeleri savunmacı sessizlik olarak değerlendirilmektedir. Genç yaşta olan öğretmenlerin idealist odaklı olmaları, sisteme adaptasyon sorunu yaşayabilmeleri ve okul müdürlerinin tavır ve davranışlarının kavrama tarzları daha fazla sessizlik davranışını sergilemelerinde etkili olabilmektedir. Apak (2016) tarafından yapılan araştırmada 31-35 yaş arasında olan öğretmenlerin daha fazla “korumacı sessizlik” davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları “kabullenici sessizlik” alt boyutunda; mesleki kıdemi 4-6 yıl arasında olan öğretmenlerin 0-3 yıl arasında olan, 7-10 yıl arasında olan ve 11 yıl ve üstü olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık görünmektedir. Buna göre mesleki kıdemi 4-6 yıl arasında olan öğretmenlerin daha fazla kabullenici sessizlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bu bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin artmalarına paralel olarak kabullenici sessizlik düzeylerinde artış olduğu gözlemlenmektedir. Elde edilen bulguda kabullenici sessizlik alt boyutunda sessizlik yaşanmasının bir diğer sebebinin ise öğretmenlerin ilerleyen yaş ile beraber artan sorumluluklar, artan yaşam tecrübesi gereği sorun yaşamak istememeleri olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik organizasyon için ciddi problemler oluşturabilmektedir. Yaşayacağı olası problemleri hesaba katarak sessiz kalan çalışanın geri çekilerek doğruyu bilse de yöneticisinin yanlış yapmasına izin verebileceği değerlendirilmektedir. Alanyazında bu

bulguyu destekleyen (Çakal, 2016; Nartgün ve Kartal, 2013; Yanık, 2012) çalışmalar bulunmaktadır. Bildik (2009) tarafından yapılan çalışmada iş görenlerin sorunlar hakkında konuştuklarında değişen bir şey olmayacağı bunun bir fark oluşturmayacağı düşüncesi; üstelik sonuç alamamakla birlikte şikayetçi, dedikoducu ve baş belası olarak görünecekleri korkusunu yaşadıkları belirlenmiştir. Pektaş (2019), Öncü (2017) ve Erenler (2010), Ballı (2018) tarafından yapılan çalışmalarda neticesinde ise mesleki kıdem açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu değişenlik durumu araştırmanın grubunu, araştırma zamanı ve yeri itibarıyla araştırma sonuçlarında farklılık olabileceğini göstermektedir.

Müdürle çalışma süresi değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları “korumacı sessizlik” alt boyutunda; müdürle çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan öğretmenlerin, müdürle çalışma süresi 1-2 yıl arası olan ve 2-3 yıl arası olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu sonuca göre, müdürle çalışma süresi 0-1 yıl olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere nazaran daha çok korumacı sessizlik davranışı sergilediklerini söylemek mümkündür. Araştırma bulgusundan hareketle öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin daha sahiplenici, işine daha istekli olması nedeniyle kurumlarını ve çalışma arkadaşlarını koruma güdüsüyle korumacı sessizlik davranışı sergiledikleri değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda anlaşılıyor ki öğretmenler iş arkadaşlarının ve kurumlarının yararına sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. Uçar (2017) öğretmenlerin okulda yaşanan problemi, okulun isminin olumsuz anılmasına engel olmak için aktarmayarak sessiz kalmasını korumacı sessizlik olarak değerlendirmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği hükümleri gereği (Madde 43/4) zorunlu çalışma yükümlüsü öğretmenlerden zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen eğitim kurumunda en az 3 yıl süreyle görev yapanlar, il içindeki ya da diğer illerdeki zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen hizmet alanlarına yer değiştirme isteğinde bulunabilir. Yine aynı Yönetmelik hükümleri gereği (Madde 52/1) Öğretmenlerden yer değiştirme yapılacak yılın 30 Eylül tarihi itibarıyla kadrolarının bulunduğu eğitim kurumunda üç yıllık çalışma süresini tamamlayanlar il içinde, buldukları ilde üç yıllık çalışma süresini tamamlayanlar ise iller arasında yer değiştirme isteğinde bulunabilir (Resmi Gazete, 2015). Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin araştırma grubunda görev yapılan bölgede kısa süre görev yapması ve mesleğe yeni atanmış olmanın vermiş olduğu heyecanla görev yaptıkları

okulları koruma amaçlı hareket etmelerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda da görüldüğü üzere mesleğe yeni başlamış dolayısıyla müdürle çalışma süresi az olan öğretmenlerin korumacı sessizlik davranışlarının yüksek olması bu bağlamda değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında karizmatik liderliğin “çevresel duyarlılık” alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = -.139$ ;  $p < 0,01$ ) negatif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin karizmatik liderliğin “çevresel duyarlılık” boyutu arttıkça öğretmenlerin “savunmacı sessizlik” düzeyleri azalmaktadır. Ortaya çıkan sonuç doğrultusunda okul müdürlerinin okulun geleceği hakkında yeni fikirler üretebilmesi, çıkabilecek engelleri önceden sezerek engelleri görebilmesi, okul çalışanlarının kapasitelerini bilmesi ve bu doğrultuda hareket etmesi, okulun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacak fırsatları görmesi öğretmenlerin savunmacı sessizlik davranışı sergilemelerini engellediği olarak değerlendirilmektedir. Işık (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada karizmatik liderliğin “çevresel duyarlılık” alt boyutu ile motivasyon arasında “zayıf” pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Arıkan vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada da karizmatik liderliğin “çevresel duyarlılık” alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık arasında “zayıf” ama pozitif düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bildik’ in (2009) çalışmasında ise iletişim temelli ilişkiler geliştirebilen dönüşümcü okul yöneticileriyle çalışmakta olan öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemedikleri, iş ve sorunlarla ilgili yöneticileri ile konuşabildikleri belirlenmiştir. Benzer bir çalışma Yılmaz (2006) tarafından gerçekleştirilmiş ve örgütte sağlıklı iletişim ortamı kurulması, örgütün etkililiğinin artırılabilmesi için iletişimin önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple, takipçilerini motive eden, örgütün ve bireyin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için onları motive eden, örgüt içerisinde açık ve şeffaf bir iklim oluşturan okul müdürlerinin etkili iletişim ortamı oluşturma olasılıklarının daha yüksek olacağı, bu durumun öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin azalmasını sağlayacağı düşünülebilir.

Ersançmış (2015)’ in çalışmasında liderliğin “grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile sessizlik arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Güçlü vd. (2017) çalışmasında öğretmenlerin sessizliği önleme noktasında yöneticilerden olumlu ortak bir duygu oluşturmalarını bekledikleri sonucu

ortaya çıkmıştır. Kılıç vd. de (2013), liderliğin meydana getirdiği olumlu havanın örgütsel sessizliği önlediğini belirtmektedirler.

Karizmatik liderliğin “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = -.122$ ;  $p < 0,05$ ) negatif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre okul müdürlerinin karizmatik liderliğin “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” boyutu arttıkça öğretmenlerin “savunmacı sessizlik” düzeyleri azalmaktadır. Araştırmada ortaya çıkan bu sonuca bakıldığında okul müdürlerinin okulda görev yapan öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassas olması, duygu ve düşüncelere saygı duyarak öğretmenleri etkilemesi, öğretmenlerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade etmesinin sessizlik ikliminin oluşmasını engellediği ifade edilebilir. Cemaloğlu ve Kılınc (2012) çalışanlara duyarlılık, okulda eğitim öğretim faaliyetlerinin daha etkili şekilde yürütülebilmesine olanak sağlayacak sağlıklı bir okul ikliminin oluşturduğunu ifade etmektedirler. Araştırma sonucuna göre çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine hassas olan okul müdürlerinin olumlu bir okul iklimi oluşturmaları beklenebilmektedir. Bu sonuç Öncü (2017) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla çalışanlarının istek ve taleplerine duyarlı olan, onların fikirlerine ve düşüncelerine önem veren, istek ve taleplerini karşılama yönünde destek olan liderin olduğu örgütte işgörenlerin sessizlik davranışı içerisine girmedikleri, karşılaştıkları sorunlar hakkında okul müdürleri ile konuşabildikleri söylenebilir.

Karizmatik liderliğin “statükoyu sürdürmeme” alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = -.131$ ;  $p < 0,05$ ) negatif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan karizmatik liderliğin “statükoyu sürdürmeme” alt boyutu ile örgütsel sessizliğin “korumacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = .115$ ;  $p > 0,05$ ) ise pozitif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuca bakıldığında okul müdürlerinin “statükoyu sürdürmeme” boyutu arttıkça öğretmenlerin “savunmacı sessizlik” düzeyleri azalmaktadır. Yine çıkan sonuca göre karizmatik liderliğin “statükoyu sürdürmeme” alt boyutu arttıkça öğretmenlerin “korumacı sessizlik” düzeyleri artmaktadır. Ortaya çıkan sonuca bakıldığında okul müdürlerinin mevcut durumu bağlı kalmadan değişikliğe gitmesi, kalıplaşmış davranışların dışına çıkmasının öğretmenlerin sessizlik düzeylerine etki ettiği değerlendirilebilir. Sessizlik davranışının birçok sebebi bulunabilmektedir. Bunlar

çalışanın kedisinden kaynaklanabileceği gibi, örgüt yöneticisinde, örgütün diğer çalışanlarından veya örgütte yapılan işin kendisinden de kaynaklanabilmektedir. Elbette ki sessizlik her koşulda irdelenmelidir. Ancak korumacı sessizlik çalışanın örgüt ve diğer çalışanın faydasına olabilecek konularda sessiz kalmasıdır. Dolayısıyla korumacı sessizliğin örgüt açısından olumsuz bir davranış olmadığı değerlendirilmektedir.

Karizmatik liderlik ölçeği toplamı ile örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutu arasında ( $r = -.110$ ;  $p < 0,05$ ) negatif yönde “düşük” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin “savunmacı sessizlik” düzeyleri azalmaktadır. Örgüt ortamında çalışana değer veren, saygı duyan, ahlaki değerleriyle çalışana örnek olan, çalışanlarla bireysel olarak ilgilenen, çalışanların fikirlerine önem veren liderlerin örgütsel sessizliği önleme kabiliyetine sahip oldukları söylenebilir. Ters olarak çalışanları kendi haline bırakarak onlarla ilgilenmeyen, iletişim ağını kapatmış olan ve çalışanla arasında güç mesafesi uygulayan liderlerin de örgütlerinde sessizlik iklimini oluşturacakları düşünülmektedir. Örgütlerde yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olabilmelerinin büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Nitekim Bildik (2009), Alparslan (2010), Erol (2012) ve Köse (2013) liderlik davranışlarının grup etkileşimindeki etkilerini incelediği araştırmalarında, otokratik ve agresif liderlik stillerinin çalışanların sessizlik davranışı sergilemelerine sebep olabildiklerini, demokratik liderlik stillerinin sessizliği asgari düzeye düşürdüğünü belirlemişlerdir. Bu sonuçla, örgüt çalışanlarının kendilerini daha özgür ifade edebilecekleri bir örgüt ortamında çalışabildikleri değerlendirilmektedir. Çakıcı (2008) da örgütler için iletişimin önemine dikkat çekerek, yöneticilerin çalışanlarına karşı kendilerinin en iyisini bildikleri tavrını takınmalarının çalışanların sessiz kalmalarına neden olacağını açıklamaktadır. Alanyazın incelendiğinde yönetici davranışlarının örgütsel sessizliğe neden olan en önemli faktörlerden biri olduğu görülmektedir (Daşçı, 2014; Batmunkh, 2011; Bayram, 2010; Bildik, 2009; Cemaloğlu vd., 2013; Çakıcı, 2008; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Oktay, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Taşkiran, 2010; Yanık, 2012).

Ersancmış (2015), Güçlü vd. (2017), Öncü (2017), Erol ve Köroğlu (2013), Köse (2013), Bildik (2009), Erdoğan, (2011), Erol, (2012), Karacaoğlu ve Cingöz, (2009), Detert ve Burris, (2007) ve Taşkiran, (2010) çalışmalarında da benzer sonuçlara



ulaşılması ve liderlik davranışı arttıkça sessizlik davranışının azaldığı görülmektedir. Liderlerin çalışanlarını desteklemesi, onlara değer vermesi, çalışanlarını motive etmesi, onları düşüncelerini açıklamaları konusunda yüreklendirmesi örgütlerde sessizlik davranışının azalmasını sağlayabilmektedir. Örgütlerde çalışanların sessiz kalması ya da kalmaması, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile ilişkili olduğundan bu araştırmanın bulguları, örgütsel sessizlik ile ilgili olarak yapılan diğer araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

## 5.2. Öneriler

Çalışma, lise müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular ışığında aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

Çalışmada öğretmenler okul müdürlerini ölçek toplam puanında karizmatik lider olarak değerlendirmişlerdir. Karizmatik liderlik ölçeğinin “sıra dışı davranışlar sergileme” ve “kişisel risk üstlenme” alt boyutlarında katılımcılar ölçeğin değerlendirme kriterlerinde kararsız kalmışlardır. Bu bulgudan hareketle okul müdürlerin okulun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla alışılmadık dışında davranışlar sergilemesi, bu amaçların gerçekleştirilebilmesi amacıyla daha fazla fedakârlık göstererek kişisel risk üstlenmesi önerilebilir.

Çalışmada karizmatik liderliğin “statükoyu sürdürmeme” alt boyutunda kadın öğretmenlerin lise müdürlerini erkek öğretmenlere göre daha fazla karizmatik lider olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle kadın ve erkeklerin yeniliği algılama biçimleri de dikkate alınarak okul müdürlerinin okuldaki mevcut durumun korunması yerine yenilikler yaparak, okulun hedeflerine ulaşması amacıyla hem kendisine hem de okulda görevli öğretmenlere farklı bakış açılarının kazandırılması önerilebilir.

Karizmatik liderliğin “vizyon belirleme” alt boyutunda 11 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin okul müdürlerini daha az karizmatik lider olarak değerlendirdikleri sonucundan hareketle okul müdürlerinin mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin okula olan inançlarının arttırılması, onları okulun amaçlarını gerçekleştirmeye

yöneltmek için tedbirlerin alınması gerekmektedir. Ayrıca okul müdürleri mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin fikirlerini dinleyerek onların mesleki deneyimlerinden yararlanmak amacıyla onların örgütsel amaçlar etrafında toplaması önerilebilir.

Çalışmada karizmatik liderliğin “sıra dışı davranışlar sergileme” alt boyutunda müdürler 2-3 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin okul müdürlerini karizmatik lider olarak değerlendirmedikleri sonucu elde edilmiştir. Bu bulgudan hareketle okul müdürlerinin okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla alışılmış hareketler dışında yenilikçi hareket tarzları sergileyerek geleneksel olmayan davranışlar sergilemesi ve kendine özgü davranışlar sergilemesi önerilebilir.

Çalışmada öğretmenler “kabullenici sessizlik” alt boyutunda ve ölçek toplamında “az katılıyorum” ifadesi ile kısmen örgütsel sessizlik yaşadıklarını belirtmiş olmalarına rağmen “korumacı sessizlik” alt boyutunda örgütsel sessizlik yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak etkileşimin üst seviyede tutulması gereken okul ortamında öğretmenlerin okul ve kendileriyle ilgili sorunlar hakkında konuşmalarını teşvik etmek amacıyla uygun konuşma ortamı sağlanmalıdır. Aynı zamanda okulu ve arkadaşlarını korumak amacıyla sergiledikleri korumacı sessizlik davranışı desteklenmeli fakat bu davranışın okula zarar vermesini engelleyici tedbirlerinde alınması gerektiği önerilebilir.

Çalışmada elde edilen bulgular neticesinde 20-25 ve 26-30 yaş arasında olan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin “savunmacı sessizlik” alt boyutunda sessizlik davranışı içinde oldukları belirlenmiştir. Bu neticeden hareketle öğretmenlerin okulun gelişiminin sağlanması amacıyla ileri sürecekleri fikirleri dikkate alınmalı, okulda korku kültürü yerine demokratik bir konuşma ortamı tesisi edilmesi amacıyla gerekli tedbirlerin alınması önerilebilir.

Mesleki kıdemi 4-6 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik” alt boyutunda sessizlik davranışı sergiledikleri bulgusundan hareketle öğretmenlerin okulun gelişiminin sağlanması, başarının sağlanarak devam ettirilebilmesi amacıyla okul müdürleri tarafından öğretmenlerin sunduğu fikirler ve görüşler değerlendirilmeli ve bunun için uygun okul ikliminin sağlanması önerilebilir.

Örgütsel sessizliğin “korumacı sessizlik” alt boyutunda 0-1 yıl arasında müdürle çalışma süresine sahip öğretmenlerin sessizlik davranışı sergiledikleri bulgusundan hareketle mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin okulun ve iş arkadaşlarının yararına sergiledikleri sessizlik davranışı desteklenmeli fakat bu davranışın okula zarar verecek boyuta ulaşmasının engellenmesi önerilebilir.

Çalışma neticesinde yapılan korelasyon analizinde genel olarak okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışı sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarında azalma olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okullarda yönetici olarak görevlendirilen okul müdürlerinin kişisel gelişimleri için çaba sarf etmeleri, liderlik yetkinliği kazanabilmek amacıyla eğitimler, seminerler ve hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenlerin okula katkılarının üst seviyeye çıkarılabilmesi amacıyla uygun konuşma ortamı sağlamaları, öğretmenler tarafından sunulan fikirlerin dikkate alındığı demokratik okul ikliminin sağlanması önerilebilir.

Karizmatik liderliğin örgütsel düzlemde farklılıklar gösterdiği göz önüne alınarak eğitim alanında ülkemiz toplum yapısına uygun karizmatik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi önerilebilir. Karizmatik liderliğin farklı bakış açılarıyla daha iyi anlaşılması okul müdürlerinin kendilerini değerlendirebileceği ve öğretmenlerinde bu değerlendirmeye dahil edilebileceği nitel çalışmalar yapılabilir.

Sessizliğin sosyolojik yapısından kaynaklı değişken yapısından hareketle, okullardaki sessizliğin kültürel varyasyonlarının belirlenmesi, sessizlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla nitel çalışmalar yürütülebilir.

Bu araştırma lise müdürlerinin karizmatik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi ile sınırlıdır. Bu iki durum arasındaki ilişkiye tükenmişlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık, örgütsel adalet vb. kavramları dahil edilerek daha geniş kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akar, N. (2017). *Çalışma yaşamında sessizlik*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Alioğulları, Z., D. (2012), *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki -bir uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Alparslan, A. M. (2010), *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü*. Süleyman Demirel Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Arıcı Durmuş, A.E. (2001) *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-19.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Arıkan, S. (1997) *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Doktora tezi.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi:“Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Doktora tezi.

- Aykanat, Z., (2010), *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Karaman Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Baç, M. ve Güneş, I., (2002). Sükut ve kelam: geçmişin ve geleceğin sessizlikleri için görüngübilimsel önsöylemler. Özlem D., Ökçesiz H.,Argın Ş., (Editörler). *Vehbi Hacıkadıroğlu Armağanı: felsefe tartışmaları*, 152-160. İstanbul: Everest Yayınları
- Ballı, F. (2018). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarının okullarda görülen örgütsel sessizliği yordama düzeyi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Baltaş, A. (2012). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2017). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Bennis, W. (2003). *Bir lider olabilmek*, (Çev.Utku TEKSÖZ) İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisan tezi.
- Blase, J. & Blase, J. (2004). The dark side of school leadership: Implications for administrator preparation. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 245-273.
- Boyraz, A. (2018). *Özel eğitim okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü ve iklimine etkisi*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisan tezi.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Pubns.
- Büyüköztürk, Ş., (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E.,Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: bilgi-karizma-değişim. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 1*, 133-141.
- Can, A. (2018). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*, Ankara: Pegem Akademi
- Carter, F. (2016). *Küçük ağacın eğitimi*, (Çev. Şen Süer KAYA) Ankara: Say Yayınları
- Celep, C. (2014). *Eğitim yöneticisinin liderlik davranışı*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1)*, 73-114.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim, 37(165)*.
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. ve Şahin, F. (2013). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: Nitel bir çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(1)*, 112-124.
- Chibber, M.,L. (2007). *Sai Baba'dan mahavakya: liderlik*, (Çev.Nasip AKASYA) İstanbul: Dharma
- Choi, J. (2006), A motivational theory of charismatic leadership:Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership and Organizational*, 2006, Vol. 13,No.1
- Cinel, M., O. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic

leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 15(5), 439-452.
- Correa, A.A.J., Morales, G.J.V. & Pozo, C.E., (2005) Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, ss.11.
- Crockett, D. (2013). *Teacher silence in South Carolina public schools*. South Carolina Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Doktora tezi.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İçimizdeki çocuk*, İstanbul: Remzi Kitapevi
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ İli örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003) Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, c.18, s.2, ss.84.
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Ed.: T. Solmuş. İstanbul: Epsilon.
- Çakıcı, A., (2007) Örgütlerde sessizlik: sessizliği teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1) 145-162
- Çakıcı, A. (2010) *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Detay Yayıncılık: Ankara
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, G. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Çelik, V.,O. (2015). *Karizmatik liderlik ve takım bütünlüğü*, Ankara: Kitap & Cafe

## Serüven Yayınları

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyükoztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için çok değişkenli spss ve lisrel uygulamaları. (4. Baskı)* Ankara: Pegem Akademi.
- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Davis, T.R. & Luthans, F. (1980). A Social learning approach to organizational behavior. *Academy Of Management Review*, 5(2), 281-290
- Demirci, H. (2008). *Toplam kalite yönetimi*, İstanbul: Kum Saati Yayınları
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, 869-884.
- Dilek, Y. ve Taşkıran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 7(13), 402-434.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* Pamukkale Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zeka boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 137-150.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ersanmış, E. (2015). *Dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki-bir uygulama*. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: BetaYayınevi
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Gebze



Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Ergin, B. (2017). Kendi kendine liderlik. M. Ölçüm-Çetin (Ed.). *Güncel liderlik kuramları, 137-161*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erigüç, G., Özlem, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(2)*, 61-84.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011), Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma , *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.2 s.97-124*
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10(3)*, 45-64.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Hizmetkar liderlik*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Genç, N. (2007). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü, N., Çoban, Ö. ve Atasoy, R. (2017). Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi, 46 (215)*, 167-191.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Doktora tezi.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik liderlik özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir çalışma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 17,3-4*.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Gürdoğan, A. (2010). *Turizm lisans eğitimi veren Yükseköğretim Kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretim elemanlarının örgütsel bağlılığına etkisi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: doktora tezi.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık*, İstanbul: Kriter Yayınevi
- Hacıhafizoğlu, Ö. (2017). Akademik liderlik. M. Ölçüm-Çetin (Ed.). *Güncel liderlik kuramları*, 137-161. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- 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.
- Işık, B. (2016). *İlkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- İzğören, A.Ş. (2018). *Şu hortumlu dünyada fil yalnız bir hayvandır*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Jacobsen, C. & House, R. (2001). Dynamics of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 12. 75-112
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013), Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 167182.
- Kahveci, G. (2010) *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmış yüksek lisans tezi.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Kahya, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 10(10).
- Kalaycı, Ş. (2017). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (8. Baskı)*.

Ankara: Dinamik Akademi.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-83.

Karsantık, N. (2017). Liderlik teorileri. M. Ölçüm-Çetin (Ed.). *Güncel liderlik kuramları*, 1-30. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kılıç R., Keklik B. ve Yıldız H., (2013). Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s.636-641), Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.

Kılınç, T. (1997). Lider durumsallığın ötesi (II), Karizmatik liderlik yaklaşımı. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran 1997, İstanbul, Türkiye.

Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.

Kılınç, T. (2004). *Karizmatik liderlik; Tanımları ve olumlu-olumsuz yönleri*, [Çevrim-içi: <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>], Erişim tarihi: 14 Ekim 2017

Kocatürk, A. (2007). *Meslek lisesi müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının incelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

Köse-Karabağ, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Doktora tezi.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk, Ö. (2007). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Kuçuradi, İ. (1998). *İnsan ve değerleri*, İstanbul: Yankı Yayınları *Leadership Quarterly*, Vol.17, ss.232-245.
- Lord, G.R. ve Hall, J.R. (2005) Identity, deep structure and the development of leadership skill, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, ss.592,598.
- Maxwel, J.C. (2018). *Liderlik yasaları*, (Çev.Alican PINARBAŞI) İstanbul: Beyaz Yayınları
- McCauley, C.D., Drath, H.W., Palus, J.C., O'connor, M.G.P. ve Baker, A.B. (2006) The Use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership, *The Leadership Quarterly* 17.
- Memişoğlu, P.S. (2004) Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F.J. & Morrison, E.W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1564-1568.
- 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), 706-725.
- Nartgün, S. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri/Teachers' Perceptions on Organizational Cynicism and Organizational Silence. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.

- Öksüz-Gül, F. (2017). Öğretmen liderliği. M. Ölçüm-Çetin (Ed.). *Güncel liderlik kuramları*, 83-111. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özalp, İ, Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 4.
- Özcan, N. (2011), *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Özdemir, E. (2003) Liderlik ve etik, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.22, s.2, ss.157.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*, Yeditepe Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özdemir, L. ve Uğur-Sarıoğlu, S. (2013), Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, s. 257-281
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Öztürk, F.T. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Öztürk, U.C. ve Cevher, E. (2016), Sessizlikte mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 18 (30) 71-

- Pektaş, H.M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369).
- Reave, L. (2005) Spiritual values and practices related to leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly*, Vol.16.
- Resmi Gazete (2015) Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Sayı:29329
- Saygın, O. ve Saygın, E. (2017). *A'dan z'ye liderlik*, İstanbul: Karma Kitaplar
- Scandura, T.A. & Williams, E.A. (2004) Mentoring and transformational leadership: the role of supervisory career mentoring *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, ss.448-468.
- Sekman, M. (2011). *Her şey seninle başlar*, İstanbul: Melisa Matbaacılık
- Şakar, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Şahinkaya, B. (2006) *Yöneticilik ve liderlikte duygusal zekâ*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2).
- Şişman, M. (2010). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayınevi
- Taşkıran, E. (2010), *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Marmara Üniversitesi: Doktora tezi.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1),

37-68.

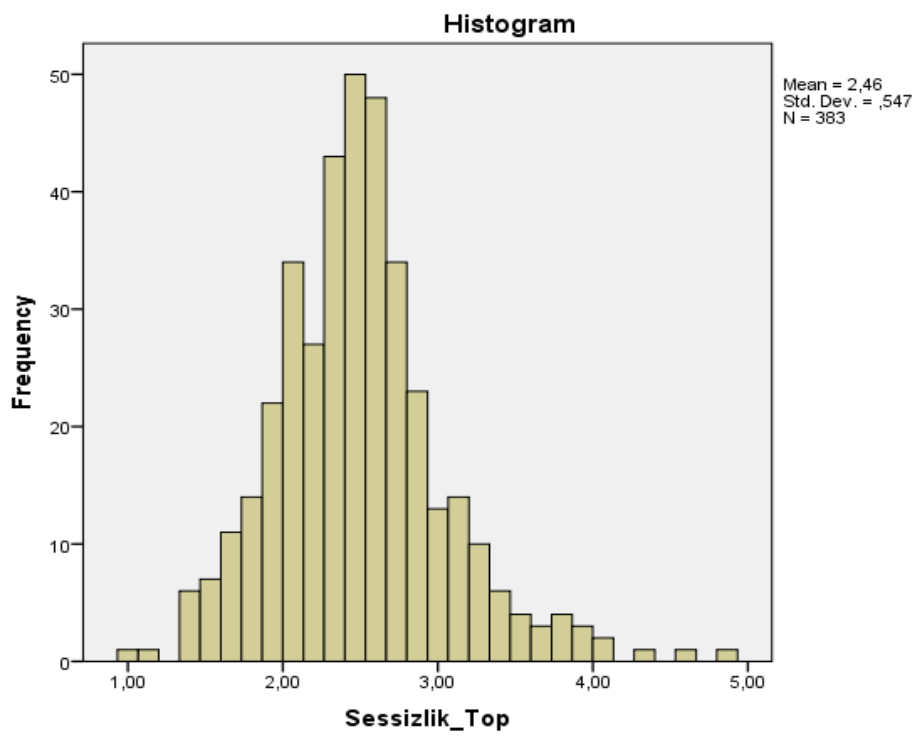
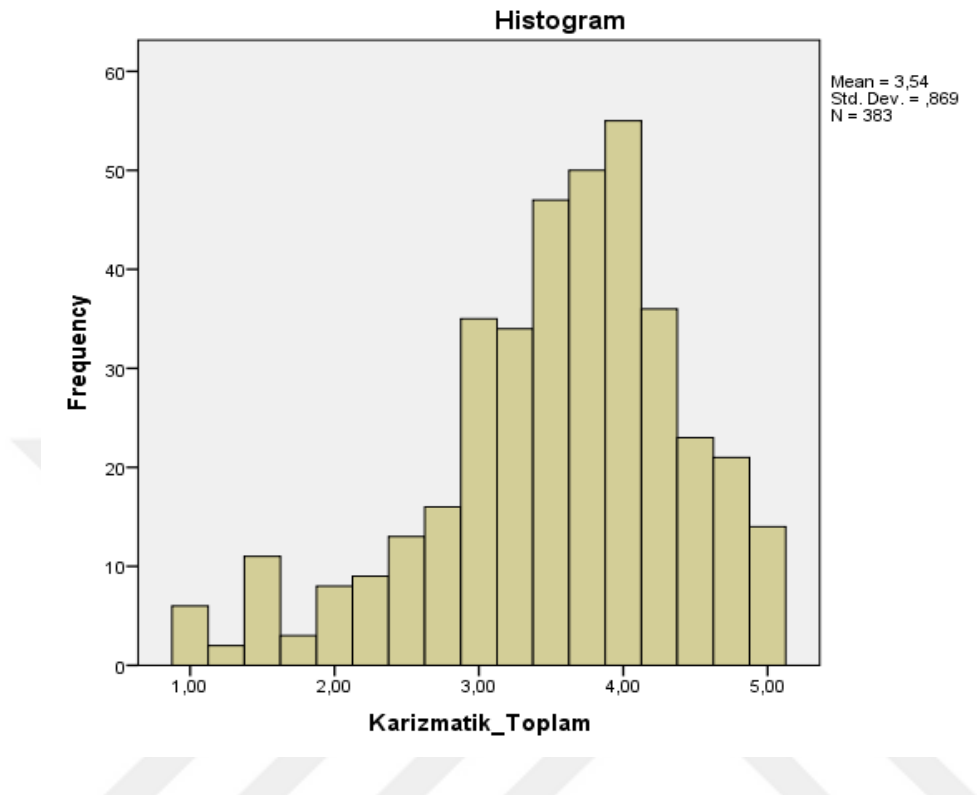
- Tanhan, F. ve Özok H.,İ. (2018). Stres kuramları bağlamında içsel çatışmanın dışsal savaşa dönüşümüne ilişkin bir çözümleme. *Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2), 57-78.
- Tanoğlu, Ş. Ç. (2006). *İşletmelerde yıldırmanın (mobbing) değerlendirilmesi ve bir yüksek öğrenim kurumunda uygulama*. Selçuk Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Tekin, S. (2016). *Sihirli liderler*, İstanbul: Olimpia Yayınları
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2018). *Lider*, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim tarihi:11.09.2018
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2018) *Sessizlik* [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim tarihi:01.02.2019
- Türkmenoğlu, G. (2017). Toksik liderlik. M. Ölçüm-Çetin (Ed.). *Güncel liderlik kuramları*, 137-161. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Uçar, R. (2017) Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, özel sayı:2.
- Uysal Dönmez, S. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ve empatik eğilimleri*. İstanbul Aydın Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne L. V., Ang S. & Botero I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, C.40, S.6, 1359-1392.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity-an inevitable affliction of organizations? *Organizations and People*. 14(1) 1-27
- Wang, An-Chih; Hsieh, Hsu-Hung; Tsai, Chou-Yu & Cheng, Bor-Shiuan. (2011), Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341–370.
- Yakut, Ö. (2006) *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri*

*arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek lisans tezi.

- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yeditepe Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yarcan, Ş. (2007). Profesyonel turist rehberliğinde mesleki etik üzerine kavramsal bir değerlendirme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c.18, s.1, ss.33-44.
- Yatkın, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.9, s.1, ss.131.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yüksek lisans tezi
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Doktora tezi.
- Yukl, G. (1994), *Leadership in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall International
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*, Ankara: Nobel Yayıncılık.



### Ek-1. Çok Değişkenli Normallik (Histogram) Grafiği



## Ek-2. Demografik Bilgiler Formu

<b>BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER</b>	
<b><u>Açıklama:</u></b> Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen hiç bir soruyu cevapsız bırakmayınız.	
1) Cinsiyetiniz:	( ) Kadın ( ) Erkek
2) Öğrenim Durumunuz:	( ) Lisans ( ) Lisansüstü
3) Medeni Durumunuz:	( ) Evli ( ) Bekar
5) Yaşınız:	..... ...
4) Görev yaptığınız okul türü:	( ) Fen Lisesi ( ) Anadolu Lisesi ( ) Meslek Lisesi ( ) Diğer
6) Branşınız ( <i>Lütfen yazınız</i> ):	..... Öğretmeni .....
7) Bu okuldaki toplam çalışma süreniz ( <i>Lütfen yazınız</i> ):	..... Yıl
8) Toplam mesleki kıdeminiz ( <i>Lütfen yazınız</i> ):	..... Yıl
9) Okul Müdürünüz İle Çalışma Süreniz ( <i>Lütfen yazınız</i> ):	..... Yıl

## Ek-3. Ölçekler

<b>BÖLÜM II</b>						
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ</b>						
<b>Açıklama:</b> Bu bölümde; örgütsel sessizlik düzeyiniz tespit edilmek istenmektedir. Lütfen her ifade için sadece bir rakam işaretleneceğini unutmayınız. <b>Kullanılan Ölçek:</b> <b>(1)</b> Hiç Katılmıyorum, <b>(2)</b> Az Katılıyorum, <b>(3)</b> Orta Düzeyde Katılıyorum, <b>(4)</b> Çok Katılıyorum, <b>(5)</b> Tamamen Katılıyorum		<b>Katılma Düzeyiniz</b>				
		<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Orta Düzeyde Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Kabullenici</b>	1.Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
	2.Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
	3.Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
	4.Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
	5.Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
<b>Savunmacı</b>	6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
	7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
	8.Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
	9.Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
	10.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
<b>Korumacı</b>	11.Bu okul ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım..					
	12.Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
	13.Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
	14.Bu okula ve is arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
	15.Bu okul ve is arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

<b>BÖLÜM III KARİZMATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b>						
<b>Açıklama:</b> Bu bölümde; okulunuzda karizmatik liderlik davranışları ile ilgili görüşleriniz tespit edilmek istenmektedir. Lütfen her ifade için sadece bir rakam işaretleneceğini unutmayınız. <b>Kullanılan Ölçek:</b> (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Fikrim Yok, (4)Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum		<b>Katılma Düzeyiniz</b>				
		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Vizyon Belirleme</b>	1) Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
	2) Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	1	2	3	4	5
	3) İlham vericidir ve okul çalışanlarının yaptıklarını açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	1	2	3	4	5
	4) Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirleri ortaya koyar.	1	2	3	4	5
	5) İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5
<b>Çevresel Duyarlılık</b>	6) Okul geleceği hakkında yeni fikirler üretir.	1	2	3	4	5
	7) Okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5
	8) Okuldaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.	1	2	3	4	5
	9) Okulun amaçlarının gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	1	2	3	4	5
<b>Sıra Dışı Davranışlar Sergileme</b>	10) Okulun amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranışlar sergiler.	1	2	3	4	5
	11) Okulun amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
	12) Sık sık okulun diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	1	2	3	4	5
<b>Kişisel Risk Üstlenme</b>	13) Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
	14) Okulun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
	15) Okulun amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
<b>Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme</b>	16) Okuldaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5
	17) Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	1	2	3	4	5
	18) Sık sık okuldaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	1	2	3	4	5
<b>Statükoyu Sürdürmeme</b>	19) Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	1	2	3	4	5
	20) Okulun amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	1	2	3	4	5

## Ek-4. Ölçek Kullanım İzinleri

Re: Ölçek Kullanım İzni



Zafer AYKANAT <zaferaykanat@ardahan.edu.tr>  
Bugün, 15:54  
Siz

Yanıtla | v

Kullanabilirsiniz iyi çalışmalar dilerim

25 Haz 2018 Pzt, saat 14:55 tarihinde Cesim ALADAĞ <ce\_aladag@hotmail.com> şunu yazdı:

Sayın hocam merhabalar. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisiyim. İziniz olduğu takdirde Conger ve Kanungo (1994)' ya ait ve Türkiye'ye uyarlama çalışmasını yapmış olduğunuz Karizmatik Liderlik Ölçeğini tezimde kullanmak istiyorum. Şimdiden teşekkür eder iyi çalışmalar diliyorum.

Cesim ALADAĞ

0505 573 46 45

Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT  
Ardahan Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Yenisey Yerleşkesi  
İşletme Bölümü/ Yönetim ve Organizasyon A.B.D.  
0478 211 75 28/2812/2340

Re: Ölçek Kullanım İzni

10.04.2018 Sal 09:59 tarihinde yanıtladınız



Erkan TAŞKIRAN <erkantaskiran@duzce.edu.tr>  
6.03.2018 Sal 12:06  
Siz

↶ ↷ → ...

Cisem Bey merhaba,

Orjinali Dyne, Ang ve Botero (2003)'e ait olan Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tarafımdan yapılan çevirisini, bilimsel etik ve kaynak gösterim kurallarına uymak üzere çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Saygılarımla

Yrd.Doç.Dr. Erkan Taşkiran

**Kimden:** "Cesim ALADAĞ" <ce\_aladag@hotmail.com>

**Kime:** erkantaskiran@duzce.edu.tr

**Gönderilenler:** 5 Mart Pazartesi 2018 15:55:44

**Konu:** Ölçek Kullanım İzni

Sayın hocam Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik geçerlik çalışmasını yapmış olduğunuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini tez çalışmam ve makale çalışmamda müsaadelerinizle kullanmak istiyorum. Saygılarımı sunar iyi çalışmalar diliyorum.

## Ek-4. İl Millî Müdürlüğü Veri Toplama İzin Belgesi



T.C.  
VAN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 77157353-821.99-E.22425639  
Konu :Veri Toplama Talebi

27.12.2017

36082

### VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Cesim ALADAĞ'ın Çaldıran, Tuşba ve Edremit İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı liselerde görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik ölçek/anket uygulama konulu izniyle ilgili Müdürlüğümüzün 25/12/2017 tarih ve 22285383 sayılı makam onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Kıyasettin KIREKİN  
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki :

1- Onay

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır  
Cemal ÖZEL  
...27.12.2017...

Adres: Abdurrahman Gazi Mah.İskele cad.Çalı durağı 65040 VAN  
Elektronik Ağ: <http://van.meb.gov.tr>  
e-posta: [ahperiaras@hotmail.com](mailto:ahperiaras@hotmail.com)

Bilgi için: P.ARAS  
Tel: 0 (432) 222 41 62  
Faks: 0 (432) 222 41 61

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden adf5-a32c-3e54-997a-d0c4 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
VAN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 77157353-821.99-E.22285383  
Konu : Veri Toplama Talebi

25.12.2017

İİ MAKAMINA

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörlüğünün 12/12/2017 tarih ve 19921 sayılı yazıları ile Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Cesim ALADAĞ'ın yüksek lisans öğrenimi kapsamında Müdürlüğümüze bağlı Çaldıran, Tuşba ve Edremit İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesindeki liselerde görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik ölçek/anket uygulamak istediklerine dair talep yazıları incelenmiştir.

Söz konusu anket çalışmasının denetimleri ilgili okul ilçe millî eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere derslerin aksatılmaması kaydıyla ve gönüllülük esasına göre yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Fesih VURAL  
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

Uygun görüşle arz ederim.

Adem ÇİFTÇİ  
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR  
25.12.2017

Kıyasettin KİREKİN  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdür

Adres: Abdurrahman Gazi Mah.İskele cad.Çalı durağı 65040 VAN  
Elektronik Ağ: <http://van.meb.gov.tr>  
e-posta: [ahperiaras@hotmail.com](mailto:ahperiaras@hotmail.com)

Bilgi için: P.ARAS  
Tel: 0 (432) 222 41 62  
Faks: 0 (432) 222 41 61

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 45e2-852c-32a9-8211-b80e kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Cesim ALADAĞ  
Doğum Yeri ve Tarihi : Van – 07.12.1981

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : İşletme Fakültesi  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Eğitim Yönetimi Bilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri :1. Lisansüstü Eğitimde Yaşanan Sorunlar - Sözlü Bildiri.  
2. Medreselerde Eğitim Sistemi ve Medreselerin Türk Eğitim Sistemine Entegre Edilmesine İlişkin Görüşler - Sözlü Bildiri  
3. Lisansüstü Eğitimde Devam Sorunu: Lisansüstü Eğitimi Tamamlayamayan Öğrencilerin Görüşleri Bağlamında Nitel Bir Çözümleme – Sözlü Bildiri  
4. Lisansüstü Eğitimde Yaşanan Sorunlar – Uluslararası Kitap Bölümü

### İş Deneyimi

Stajlar :  
Projeler : 1. Lisansüstü Eğitim Üzerine Düşünceler Kitabı Yardımcı Editörlük  
2. NVİVO 12 Başlangıç Düzeyi Eğitimi  
3. NVİVO 12 İleri Düzey Eğitimi  
4. TSE EN ISO 19011:2011 Yönetim Sistemleri İç Tetkik Eğitimi  
Çalıştığı Kurumlar : 2001-2015 Jandarma Genel Komutanlığı



2015- Van YYÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü

## İletişim

E-Posta Adresi : [ce\\_aladag@hotmail.com](mailto:ce_aladag@hotmail.com) [cesimaladag@yyu.edu.tr](mailto:cesimaladag@yyu.edu.tr)





VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimler Enstitüsü

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimler Enstitüsü

15/11/2019

Tez Başlığı / Konusu

**Lise Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi**

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 106 sayfalık kısmına ilişkin, 15/11/2019. tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 19 (ondokuz) dir.

**Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:**

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

15/11/2019  
Cesim ALADAĞ

Adı Soyadı : Cesim ALADAĞ  
Öğrenci No : 16940001162  
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Programı : Eğitim Yönetimi Bilim Dalı  
Statüsü : Y. Lisans  Doktora

**DANIŞMAN**  
Dr. Öğr. Üyesi Rezzan UÇAR

...../...../201.....

**ENSTİTÜ ONAYI**  
**UYGUNDUR**

