

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN GÖSTERDİĞİ KARİZMATİK
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ OKULLARDA
GÖRÜLEN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ YORDAMA
DÜZEYİ**

**FUNDA ERYILMAZ BALLI
10705012**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HASAN BASRİ GÜNDÜZ**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN GÖSTERDİĞİ KARİZMATİK
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ OKULLARDA
GÖRÜLEN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ YORDAMA
DÜZEYİ**

**FUNDA ERYILMAZ BALLI
10705012**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HASAN BASRİ GÜNDÜZ**

**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN GÖSTERDİĞİ KARİZMATİK
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ OKULLARDA
GÖRÜLEN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ YORDAMA
DÜZEYİ

FUNDA ERYILMAZ BALLI
10705012

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:


Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği / Oy Çoğunluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ
Prof. Dr. Recep Cengiz AKÇAY

İmza



İSTANBUL
OCAK 2018

ÖZ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖSTERDİĞİ KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ OKULLARDA GÖRÜLEN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ YORDAMA DÜZEYİ

Funda Eryılmaz Ballı

Ocak, 2018

Bu çalışmanın amacı; okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının okullarda görülen örgütsel sessizliği yordama düzeyini tespit etmektir. Araştırma 2012-2013 eğitim öğretim yılında Isparta ili merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada lise müdürlerinin liderlik davranışları “Liderlik Davranışı Ölçeği” ve liselerin sessizlik düzeyleri “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 22 programı kullanılmış ve t-testi, tek yönlü (one way) anova, anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak LSD (Least Significant Difference) testi, pearson korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma karizmatik liderliğin “model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma” ve “cesaretlendirme” boyutlarının; kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere örgütsel sessizliğin üç türünü yordama düzeyini incelemektedir. Okullarda liderlik davranışlarının sessizlik üzerindeki etkisi ve örgütsel sessizliğin olası olumsuz sonuçları ile ilgili farkındalık yaratmayı hedefleyen araştırmada öğretmen görüşleri branş, bulunduğu okuldaki görev süresi, toplam görev süresi, yaş, cinsiyet, okul türü ve öğrenim durumu değişkenlerine göre incelenmiştir. Literatürdeki araştırmalardan ve diğer liderlik türlerinden farklı olarak karizmatik liderliğin alt boyutlarının örgütsel sessizliğin üzerindeki etkisi hakkında “azaltır” ya da “arttırır” şeklinde kesin ve tek bir yargıya varılamamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerini karizmatik lider olarak gördükleri, örgütsel sessizlik davranışını çoğunlukla çalışma arkadaşlarını ve kurumu korumak adına gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca karizmatik liderliğin “model olma” boyutunun kabullenici örgütsel sessizliği azalttığı, “etkileme” boyutunun kabullenici örgütsel sessizliği artırdığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte “imkân tanıma” boyutunun korunmacı sessizliği azalttığı ancak korumacı sessizliği artırdığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Karizmatik Liderlik, Eğitim Örgütlerinde Liderlik

ABSTRACT

PREDICTION LEVEL OF SCHOOL PRINCIPALS' CHARISMATIC LEADERSHIP BEHAVIOURS ON ORGANIZATIONAL SILENCE AT SCHOOLS ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS

Funda Eryılmaz Ballı

January, 2018

The aim of this study is to determine the prediction level of school principals' charismatic leadership behaviours on organizational silence types at schools. The research is conducted in 2012-2013 educational year by the participation of high school teachers in Isparta. In the study, stratified sampling method and relational sampling model are used. Leadership behaviors of school managers have been obtained by "Leadership Behavior Inventory" and silence level of high schools are obtained by "Organizational Silence Scale". SPSS 22 program is used to analyze the data and t-test, one way ANOVA, LSD (Least Significant Difference) test as complementary post-hoc analysis to determine the differences after ANOVA test, Pearson correlation and regression analysis are conducted.

The research examines regression level of dimensions of charismatic leadership "model the way", "inspire a shared vision", "challenge the process", "enable others to act" and "encourage the heart" on acquiescent, defensive and pro social silence as three types of organizational silence. In the study aiming to create awareness about the effect of leadership behaviours in schools on silence and the possible negative consequences of organizational silence, teachers' opinions are investigated according to the variables such as branch of the teacher, the tenure of teacher at the school where s/he works at that time, the total tenure of the teacher, age, sex, school type and educational background. Unlike literature research and other types of leadership, there is no definite and unanimous decision to "reduce" or "increase" the effect of dimensions of charismatic leadership's on organizational silence. As a result of the research, it is determined that the teachers viewed the school principals as charismatic leaders and showed the organizational silence behavior mostly to protect their colleagues and the institution. Also it is found that "model the way" dimension of charismatic leadership reduces the acquiescent silence; "inspire a shared vision" dimension of charismatic leadership increases the acquiescent silence. Besides "enable others to act" dimension reduces defensive silence but increases pro social silence.

Key Words: Leadership, Organizational Silence, Charismatic Leadership, Leadership in Educational Organizations.

ÖN SÖZ

Tez çalışmam boyunca bana yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen Danışman Hocam Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca her an her türlü destekleriyle bana güç veren, varlıklarına her an şükrettiğim annem, babam ve kardeşlerime, eşim Gökhan'a ve kızım Minay'a sonsuz teşekkürler... Sizi çok seviyorum...

İstanbul; Ocak, 2018

Funda Eryılmaz Ballı

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	5
1.2. Problem Cümlesi.....	5
1.2.1. Alt Problemler	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Sınırlılıklar	7
1.5. Tanımlar	7
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Liderlik Kavramı	8
2.2. Liderlik Teorileri.....	9
2.3. Karizmatik Liderlik.....	11
2.4. Karizmatik Liderlik Teorileri	12
2.4.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi	13
2.4.2. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı	13
2.4.3. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi	14
2.4.4. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı.....	15
2.4.5. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım	15
2.4.6. Kouzes ve Posner'in Liderlik Davranışı Yaklaşımı.....	16

2.5. Örgütsel Sessizlik.....	17
2.5.1. Sessizliğin Tanımı	17
2.5.2. Sessizliğin Boyutları	18
2.5.3. Sessizlik İklimi.....	18
2.5.4. Sessizliğin Organizasyonlarda Gelişim Süreci	19
2.6. Sessizlik Teorileri.....	21
2.6.1. Fayda-Maliyet Analizi	21
2.6.2. Bekleyiş Teorisi	22
2.6.3. Sessizlik Sarmalı	22
2.6.4. Kendini Uyarılama	22
2.7. Sessiz Kalma Nedenleri	23
2.8. Sessiz Kalma Biçimleri	25
2.8.1. Çalışan itaati.....	25
2.8.2. Sağır Kulak Sendromu	25
2.8.3. Pasif Kalma ve Rız Olma	25
2.8.4. Çekinme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	26
2.9. Sessizlik Türleri	26
2.9.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence).....	26
2.9.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	26
2.9.3. Korumacı Sessizlik (Pro Social Silence).....	26
2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	27
2.11. Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi ile İlgili Araştırmalar	28
3. YÖNTEM.....	32
3.1. Araştırmanın Deseni.....	32
3.2. Evren - Örneklem.....	32
3.3. Verilerin Toplanması	35

3.4. Veri Toplama Araçları	36
3.4.1. Liderlik Davranışı Ölçeği.....	36
3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	36
3.5. Verilerin Analizi.....	36
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	38
4.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları Düzeylerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	38
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	39
4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizliği Yordama Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	39
4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizliği Yordama Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	40
4.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizliği Yordama Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	41
4.6. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Branşa Göre Farklılaşma Sonuçları	42
4.7. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Farklılaşma Sonuçları	46
4.8. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşma Sonuçları.....	47
4.9. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Yaşa Göre Farklılaşma Sonuçları	50
4.10. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Sonuçları	52
4.11. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okul Türüne Göre Farklılaşma Sonuçları.....	53
4.12. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Sonuçları	55

4.13. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Branşa Göre Farklılaşma Sonuçları.....	56
4.14. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Farklılaşma Sonuçları.....	57
4.15. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğretmenlerin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşma Sonuçları.....	59
4.16. Örgütsel Sessizlik DavranışlarınınYaşa Göre Farklılaşma Sonuçları.....	60
4.17. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Sonuçları...	61
4.18. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Okul Türüne Göre Farklılaşma Sonuçları	62
4.19. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Sonuçları	63
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	64
5.1. Tartışma ve Sonuçlar.....	64
5.2. Öneriler	71
KAYNAKÇA	72
EKLER.....	84
Ek.1 Veri Toplama Aracı	85
Ek. 2 Alınan İzinler.....	86
ÖZ GEÇMİŞ.....	89

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Tematik Olarak Sınıflandırılmış Liderlik Teorileri.....	10
Tablo 2: Evreni Oluşturan Öğretmenlerin Okul Türü ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	33
Tablo 3: Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	34
Tablo 4: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları Düzeyleri.....	38
Tablo 5: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	39
Tablo 6: Karizmatik Liderliğin Kabullenici Sessizliği Yordama Düzeyi.....	40
Tablo 7: Karizmatik Liderliğin Korunmacı Sessizliği Yordama Düzeyi.....	41
Tablo 8: Karizmatik Liderliğin Korunmacı Sessizliği Yordama Düzeyi.....	42
Tablo 9: Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Branşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	43
Tablo 10: Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	46
Tablo 11: Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Öğretmenlerin Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	48
Tablo 12: Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Öğretmenlerin Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası LSD Post hoc Testi Sonuçları.....	49
Tablo 13: Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Yaşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	50
Tablo 14: Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Yaşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi	

	(ANOVA) Sonrası LSD Post hoc Testi Sonuçları.....	52
Tablo 15:	Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Cinsiyete Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları.....	53
Tablo 16:	Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Okul Türüne Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları.....	54
Tablo 17:	Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları.....	55
Tablo 18:	Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Branşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	56
Tablo 19:	Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	58
Tablo 20:	Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	59
Tablo 21:	Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Yaşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	60
Tablo 22:	Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Cinsiyete Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları.....	61
Tablo 23:	Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Okul Türüne Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 24:	Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları.....	63

1. GİRİŞ

Etkili iletişimin ve insan ilişkilerinin örgütlerde hayati önem taşımaya başlamasıyla günümüz örgüt yapılarında bazı beklentilerde radikal değişikliklerin meydana geldiğini söylemek mümkündür. Hızla değişen teknolojiye ayak uyduramayan, anı yakalayacak gerekliliklere sahip olamayan ve değişime, gelişime kapalı örgütler alanlarında diğer örgütlere göre daha geride kalmakta ya da yok olmaktadır (Çınar, 2005, 83; Güven ve İleri, 2003, 87; Vural, 2003, 9; Todnem By, 2005, 369). Yirminci yüzyılın başlarında pozitivist bilimsel paradigmatik bakış açısının etkisi altında bilimsel yönetim anlayışının temel ilkelerine göre şekillenen örgüt yapısının dikey piramit tipi bir örgüt yapısı biçiminde şekillendiğini söylemek mümkündür. Bununla beraber yirmibirinci yüzyılda yaşanan paradigma kayması ve bilimsel yönetim anlayışının hümanist bakış açısının etkisi ile neo-liberal yönetim anlayışına doğru evrilmesine paralel olarak ortaya çıkan ve insan ilişkilerini odağına alan örgüt kuramları ile birlikte, insan kaynağını, bilgi ve kapasitesini daha etkin kullanmak adına dikey örgüt yapısı yerini daha esnek ve yatay yapılara bırakmıştır (Aksay, 2015, 111-116). Örgütler için kopyalanamaz özelliği ile özgün bir değer oluşturma kaynağı olan insanın örgütlerde stratejik olarak önem kazanmasıyla işgörenlerin, örgütsel değişim ve gelişimdeki rolü artmış ve örgütler örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik kararlarda işgörenlerin katılımına imkân tanımaya başlamışlardır (Ülker ve Kanten, 2009, 112). Örgütsel düzeyde kararlara etkin katılımı yüksek, grup olmayı başarabilen ve grup halinde düşünüp ürün ortaya koyabilen örgüt yapısının gerekliliği daha insan odaklı bir bakış açısını ortaya çıkarmıştır denebilir (Ünal, 2002, 19).

İnsanların odakta yer aldığı yapıların temel gereksinimlerinden biri koordinasyon ihtiyacıdır ve bu ihtiyaç liderliği ortaya çıkarır (King, Johnson ve Vugt, 2009, 911). En genel tanımıyla liderlik liderin diğerlerini belirli ortak bir hedefe yönlendirmek amacıyla etkilediği bir süreçtir (Sharma ve Jain, 2013, 309). Örgüt yapısı, kültür, rol tanımı, çalışma grubuna yaklaşım, grup ilişkilerinin kalitesi, üstlerin uyguladığı denetimin türü liderliği etkileyen etmenlerden bazılarıdır (John ve Chattopadhyay,

2015, 4; Celep, 2004, 13). Liderliğin de işgören performansı, motivasyon, örgütsel aidiyet, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik gibi kavramlar üzerinde etkisi vardır (Akman, Hanoğlu, Kızıl, 2015, 139; Iqbal, Anwar, Haider, 2015, 5; Önen ve Kanayran, 2015, 57; Rawung, 2013, 32; Jing-Zhou, Xiao-xue ve Xia-qing, 2010, 10; İnce ve Gül, 2014, 147; Pillai, Scandura ve Williams, 1999, 773; Çakinberk ve Demirel, 2010, 116-117; Yahaya ve Ebrahim, 2016,206-207; Taş ve Önder, 2010, 25-26; Saleem, 2015, 568; Ayık ve Şayir; 2014, 269; Holloway, 2012, 31; Gürdoğan ve Yavuz, 2013, 67; Giberson ve diğ., 2009,133; Jiang ve Men, 2017, 239; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, 263-264). Bulunduğu kontekste problem çözme becerisine sahip, belirsizlikle başa çıkabilen, çatışmaları yönetebilen, insan odaklı, izleyenleri işbirliğine teşvik edebilen, değerleri ve vizyonu ortaya koyup izleyenlere benimsetebilen, motive eden, eğitici rol üstlenen, demokratik, zamanı iyi yönetebilen liderler etkili lider olarak nitelendirilebilir (Harris, 2002, 23-24; Ngcobo ve Tikly, 2010, 26).

Bunun yanında etkili liderlik çift yönlü iyi bir iletişimi gerektirir (Osabiya ve Ikenga, 2015, 196). Karizmatik liderler, iletişim yeteneği güçlü, kendine güvenen, belli bir vizyon ortaya koyup buna inanan ve bunu izleyenlerine açıkça ifade edebilen, bireysel ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini grup ya da örgüt ilgilerine dönüştüren, rutinin dışına çıkabilen, değişim odaklı, çevreye duyarlı, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilmesi konusunda iş görenleri kolayca etkileyebilen, güven uyandıran, izleyenlerin güdülerini harekete geçiren ve motivasyonlarını arttıran kişiler olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2001, 359; Oktay ve Gül, 2003, 405; Kılınc, 1996, 85; Gül ve Aykanat, 2012, 19-20). Kouzes ve Posner ve Posner (2012, 15) etkili liderlik için gerekli özellikleri davranışsal olarak sınıflandırmış ve “model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma” ve “cesaretlendirme” olmak üzere beş temel boyut tanımlamışlardır. Bu boyutlar diğerlerine örnek olmaktan uzun vadeli amaçları vizyona dönüştürmeye, başarıları kutlamaktan farklı bakış açılarını dinlemeye birçok davranışı içermektedir.

Lider farklı fikirleri dinlemeye açık olsa da işgörenler bazı durumlarda fikirlerini paylaşmaya istekli olmayabilir. Yirmibirinci yüzyıl öncesinde örgütlerde uyum ve düzenin simgesi olarak kabul edilebilecek olan sessizlik çağdaş yönetim ve örgüt kuramlarının ürettiği bilimsel bilginin istenmeyenleri arasında yer almaktadır.

Çalışanların örgütteki herhangi bir olay, durum, gereklilik ya da probleme dair bilgiyi kasti olarak kendilerine saklaması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik değişim ve gelişmenin önündeki en büyük engellerden biri olarak kabul edilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003, 1360; Morrison ve Milliken, 2000, 707). Örgütsel sessizlik bağlamında ele alındığında örgüt içerisinde bireyi bilgi paylaşımından alıkoyan ve sessizliğe iten bazı faktörlerin varlığından bahsetmek mümkündür. Bu faktörler hem örgütsel hem de kültürel yapıyla ilgili olabilmektedir.

Yönetim yapısı ve yöneticinin tavrı iş görenleri sessizliği ya da sesliliği seçme konusunda yönlendirebilmektedir (Zehir ve Erdoğan, 2011, 1402). Paylaşım ve iletişime açık olmayan, yüksek güç mesafesine sahip, sert, sıkı bir yönetim anlayışı olan örgütlerde işgörenlerin yeterli paylaşım fırsatı bulamadıklarını ifade etmek mümkündür (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, 53; Morrison ve Milliken, 2000, 711). Bu tür örgüt yapılarında işgörenlerin sessizliği tercih etmelerinin pek çok sebebinin olduğundan bahsetmedilebilir. Örneğin iş görenler bilgi paylaşımı sonunda değişen bir şey olmayacağına, söylediklerinin kulak arkası edileceğine inanıyor olabilir (Şimşek ve Aktaş, 2014, 213). Yöneticiler tarafından örgütte gerekli güven ortamının sağlanmamış olması, iş görenlerde paylaştıkları sonucunda kendilerinin zarar görebileceğine dair düşünceler oluşturabilir. Paylaşılan bilginin içeriği başka çalışanları da ilgilendiriyorsa ilişkilerinin zarar göreceği ya da dışlanacaklarını düşünebilir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, 1470; Çakıcı, 2007, 153; Bowen ve Blackmon, 2003, 1396).

Örgütte örgütün üyelerinin sessizliği tercih etmelerinin bir diğer sebebi de bireylerin geçmiş yaşantıdır. Bireyler gerek şahsen yaşadıkları gerek sadece şahit oldukları olumsuz tecrübelerden etkilenmek suretiyle sessiz kalmayı tercih edebilirler (Çakıcı, 2007,152-153). Ayrıca bireyler buldukları ortamda yaptıkları gözlemler sonucunda çoğunluğa uyma eğilimindedir. Sessizliğin egemen olduğu bir örgüt ortamında genel bir davranış biçimi olarak sessizliği tercih etmek var olan informal gruplardan izole olmamanın bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003,1394). Genel bir sınıflandırma ile işgörenler buldukları örgütte kendini korumak adına, kurumdaki diğer insanları ve kurumu korumak adına ya da durumu kabullenmiş olmanın sonucu olarak sessiz kalma davranışını gösteriyor olabilirler (Dyne ve diğ., 2003,1366-1368).

Örgütsel sessizlik bir örgütte karar verme etkililiğinin azalmasına, örgütsel bağlılığın, iş doyumunun, örgütsel güvenin, kalitenin azalmasına, değişim ve gelişimin yavaşlamasına, personel değişimi, sinisizm ve stres faktörlerinin artmasına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, 722; Kahveci ve Demirtaş, 2013, 61-63; Joinson, 1996'dan aktaran Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013, 693). Örgütlerde değişim girişimlerinin başarısız olmasının temel nedenleri arasında iletişim desteğinin olmaması ve bilgi paylaşımıyla ilgili olarak yaşanan sorunlar gösterilmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011, 98; Morrison ve Milliken, 2000; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, 700).

İletişim iş görenler ile örgüt arasındaki en kuvvetli bağıdır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, 60). Etkin kararlar alınmasında, farklı fikirlerin ortaya konması ve yukarı doğru etkili bir iletişim gereklidir (Çakıcı, 2007, 146). Örgütsel iletişim; örgüt kültürünü, örgütsel bağlılığı, örgüt iklimini, örgütsel adalet algısını, örgütsel güveni, iş doyumunu, iş gören performansını en önemlisi örgütsel sessizliği etkileyen önemli bir faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Durğun, 2006, 127-128; Şomăcescu, Barbu ve Nistorescu, 2016, 99; Bayram, 2005, 137; İçerli, 2010, 70-87; Duan, Lam, Chen ve Zhong, 2010, 1294; Öktem, Kızıltan ve Öztoprak, 2016, 164; Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, 73; Aktaş ve Şimşek, 2015, 227). Örgütsel sessizliğin de benzer şekilde bu örgütsel kavramlardan etkilendiği ve yine bu kavramları etkilediği varsayılmaktadır (Yaman ve Ruçlar, 2014, 48; Sayğan, 2011, 225; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011, 119; Taşkiran, 2011, 215-219; Çakinberk, Dede ve Yılmaz, 2014, 103; Aktaş ve Şimşek, 2015, 227; Tayfun ve Çatır, 2013, 128).

Adı geçen örgütsel kavramlar birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmekte iken işgörenler de yöneticinin liderlik tarzından etkilenmekte ve destekleyici, yönlendirici ve yeni fikirlere açık örgütlerde görüşlerini daha rahat bir şekilde açıklayabilmektedir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2013, 641). Liderlik tarzının işgören performansını ve verimini etkilediğini gösteren pek çok bilimsel çalışma bulunmaktadır (Shafie, Baghersalimi ve Barghi, 2013, 26-27; Iqbal, Anwar ve Haider, 2015, 5; Osabiya ve Ikenga, 2015, 204). Bunun yanında çeşitli liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmiş çok sayıda araştırma mevcuttur (Karacaoğlu ve Cingöz 2009, 704; Taşkiran, 2011, 207; Günay ve Köroğlu, 2013, 60-61, Ballı, 2014, 319; Kılıç, Keklik

ve Yıldız, 2014, 264; Ahmadi, Rezaei ve Gorizan, 2015, 3519; Duan ve diğ. 2017, 12; Karabağ Köse ve Güçlü, 2017, 135).

Açık bir sistem olarak okullar değişim ve gelişmenin doğal örgütsel süreçler olarak kabul edildiği örgütlerden biridir. Tıpkı diğer sosyal örgütler gibi eğitim örgütleri de toplumun ihtiyaçlarına cevap verebildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler (Çakmak, 2008, 34). Hiyerarşik yapıda her bir kademedeki işleyiş, sorumluluklar, ihtiyaçlar, problemler birbirinden farklı olabilmekte ve bunlar en iyi şekilde ancak onu yaşayan kademedeki iş görenlerce bilinmektedir. Okullarda da farklı paydaşların görev tanımları ve sorumluluklarına bağlı olarak farklı türden yaşantıları vardır. Okullarda en yetkili kişinin okul müdürü olduğu göz önünde bulundurulduğunda istek, şikâyet, yapılması gerekli görülen değişiklikler, eksiklikler, olumsuz durum-tavır - koşullar, başarılar, başarısızlıklar kısacası kuruma dair akla gelen her şey hakkında yaşananlara müdahale edebilme yetkisine sahip olan okul müdürleridir. Okul müdürlerinin okula dair her konuda bilgi sahibi olup müdahale edebilmesinde paydaşlarla, özellikle de öğretmenlerle olan iletişimi önemli bir yere sahiptir (Celep, 1992, 301-303).

Yukarıda yapılan kavramsal tartışmalar sonucunda bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin sergilediği örgütsel sessizlik davranışlarını yordama düzeyinin incelenmesi amaçlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin sergilediği örgütsel sessizlik davranışlarını yordama düzeyinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bu temel amacı kapsamında aşağıda yer alan temel problem cümlesi ve araştırmanın alt araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışları, öğretmenlerin sergilediği örgütsel sessizlik davranışlarını anlamlı bir düzeyde yordamakta mıdır?

1.2.1. Alt Problemler

- 1) Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışları, öğretmenlerin sergilediği örgütsel sessizlik davranışlarını yordamakta mıdır?
- 2) Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin;
 - a) Branşlarına
 - b) Bulunduğu okuldaki görev sürelerine,
 - c) Toplam görev sürelerine,
 - d) Yaşlarına,
 - e) Cinsiyetlerine,
 - f) Çalıştıkları okul türüne,
 - g) Öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin düzeyleri öğretmenlerin;
 - a) Branşlarına,
 - b) Bulunduğu okuldaki görev sürelerine,
 - c) Toplam görev sürelerine,
 - d) Yaşlarına,
 - e) Cinsiyetlerine,
 - f) Çalıştıkları okul türüne,
 - g) Öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Kurumlarda örgütsel sessizliğin nedenlerinden biri yönetici davranışlarıdır (Zehir ve Erdoğan, 2011, 1402). Buna dayanarak yöneticilerin örgütsel sessizliği engelleyebilecek unsurlardan biri olduğu söylenebilir. İşgörenlerin karara katılımını sağlama yöneticilerin liderlik özellikleri arasında yer almaktadır (Koçak ve Özudoğru, 2012, 80). Örgütsel sessizliğin diğer kurumlarda olduğu gibi okullarda da neden olabileceği olası olumsuz sonuçların yaşanmaması için okul müdürlerinin

öncelikle örgütsel sessizliğin kurumda gelişimi üzerinde etkiye sahip olduklarının farkında olmaları gereklidir.

Bu çalışma, karizmatik liderliğin örgütsel sessizliği yordama düzeyini belirleme yolu ile öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koyarak, okul yöneticilerinde konuyla ilgili farkındalık yaratması ve verilerin bundan sonraki çalışmalara yardımcı olabilmesi açısından önem taşımaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma 2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılı ve Isparta ili merkez ilçesiyle sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Akademik Lise: Bu çalışmada lise, anadolu lisesi, fen lisesi ve sosyal bilimler lisesi adı altındaki liseler akademik lise olarak kabul edilmiştir.

Mesleki Lise: Bu çalışmada imam hatip, anadolu imam hatip, meslek, ticaret meslek, otelcilik ve turizm meslek, kız teknik ve meslek, teknik ve endüstri meslek, denizcilik meslek, anadolu sağlık meslek, anadolu öğretmen, çok programlı, güzel sanatlar ve spor liseleri mesleki lise olarak kabul edilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı

Toplumsal yaşamın her bir kesiminde var olan liderlik, din, kültür coğrafya fark etmeksizin tüm topluluklarda görülen insani, toplumsal ve evrensel bir olgudur (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011, 524-525). Bu olguyu anlayabilmek ve anlatabilmek için geçmişten günümüze birçok araştırma yapılmıştır. Öyle ki Winston ve Patterson (2006, 1), Genişletilmiş Akademik Veritabanı (Expanded Academic Database) verilerine göre 2003 yılına kadar “liderlik” terimi ile ilgili yazılmış 26.000’in üstünde makale bulunduğunu belirtmiştir.

Liderlik kavramının ortaya çıkışından günümüze birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımların bir kısmında liderliğin “etki-etkileme-hedef” kavramlarıyla ilişkisi ön planda tutulmuştur. Örneğin, Bass (1985) liderliği “grup etkilerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci” olarak tanımlamıştır (Bass, 1985’den aktaran Bass, 1997, 21). Daft (1991, 372)’a göre “örgütsel hedeflere ulaşmak için insanları etkileme kabiliyeti” liderliktir. Robbins ve De Cenzo (2001, 345)’e göre başkalarını etkileyebilen ve yönetimsel otoriteye sahip olanlara lider denir.

Diğer bazı tanımlarda ise adı geçen kavramlara “yönlendirme” kavramı da eklenmiştir. Örneğin, Bennis ve Nanus, (1985, 56)’a göre liderlik “görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir” (Bennis ve Nanus, 1985’den aktaran Çelik, 2011, 1). Jaques ve Clement (2000,4) liderliği “içinde bir insanın diğer insan ya da insanlar için amaç ya da yön çizdiği ve kendisiyle ve birbirleriyle beraber bu yönde yeterlik ve tam bağlılık ile hareket etmelerini sağladığı bir süreçtir” şeklinde tanımlamıştır. Lider, pozisyona uygun (yeteneği olan) işgöreni seçen, onu donatan, eğiten, etkileyen, onun manevi, duygusal ve fiziksel enerjilerini koordineli bir biçimde kullanmasını sağlamak yoluyla, istek ve hevesle örgütün misyon ve amaçlarına odaklanması için çabalayandır (Winston ve Patterson, 2006, 8). Koçel (2010, 569) liderliği “belirli koşullar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir kişinin diğerlerinin davranışlarını

etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” şeklinde tanımlamıştır. Aydın (2010, 284)’a göre liderlik, “liderin izleyenleri, hem kendi hem de izleyenlerin değerlerini ve güdülerini (isteklerini, gereksinimlerini, özlem ve beklentilerini) temsil eden belirli amaçlar için eylemde bulunmaya ikna etmesidir”.

Ortak noktalara sahip olmakla birlikte liderliğe dair tanımlar dönemden döneme, durumdan duruma, kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Liderlik tanımlamalarındaki çeşitlilik kendisini liderlik teorilerinde de göstermiş liderliği anlamak ve tanımlamak adına geçmişten günümüze çeşitli teoriler geliştirilmiş ve çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik farklı dönemlerde farklı ihtiyaçlar doğrultusunda çeşitli şekillerde sınıflandırılmış ve çeşitli teoriler ortaya konmuştur. Örneğin, Chaturvedi (1964,1-4) liderliği sembolik, temsilci ve yaratıcı olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır. Bu sınıflar birbirinden keskin bir biçimde ayrılmaz hatta bazı ortak noktaları vardır. Sembolik liderlik liderliğin değeriyle ilgilidir, liderlik konumuna yüklenen anlam ve etkileme gücü çok kuvvetlidir. Temsilci liderlikte önemli olan sadece liderin temsil yeteneği değil, bunun yanında izleyenlerini de her zaman aktif tutma kabiliyeti ve onları düşünmeye yönlendirmesidir. Çoğu zaman somut bir durum üzerine ortaya çıkan yaratıcı liderlik, daha yapı odaklıdır ve uygulama konusunda daha da zorlayıcıdır.

En bilinen sınıflandırmalardan biri Burns (1978)’in dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik sınıflandırmasıdır (Burns, 1978’den aktaran Hartman, 2001, 10). Dönüşümsel liderler örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi için gerekli ani ve etkili değişimleri gerçekleştirebilen, değişimi olması gerektiği şekilde algılayıp yorumlayabilen, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişilerdir (Çelik, 2011, 141; Taş, 2009, 2; Koçel, 2010, 592). Ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan etkileşimsel liderlik karşılıklı istekleri gerçekleştirmeye yönelik bir nevi alışveriştir (Hartman, 2001, 10; Yavuz ve Tokmak, 2009, 19). Etkileşimsel liderler, işlem liderleridir yani ileriye dönük düşünce fikirlerinden ziyade süreçlerle ilgilenmektedirler (Odumeru ve Ogbonna, 358).

Dihn ve diğ. (2014,36-40)’nin 2000-2012 yılları arasında üst düzey on akademik yayın olan The Leadership Quarterly, American Psychologist, Journal of

Management, Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Academy of Management Review, Organizational Science, and Personnel Psychology dergilerinde liderlikle ilgili olarak yayınlanan 989 makale arasından geçerli bulup kullandıkları 752 makaleyi inceleyerek oluşturdukları sınıflandırma aşağıdaki gibidir;

Tablo 1: Tematik Olarak Sınıflandırılmış Liderlik Teorileri

Yerleşik Teoriler	Yeni Geliştirilen Teoriler
<p>Neo-Karizmatik Teoriler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dönüşümsel Liderlik • Karizmatik Liderlik • Etkileşimsel Liderlik • İdeolojik/Pragmatik, Sıradışı Liderlik • Özverici Liderlik • Pygmalion Etkileri • İlham verici Liderlik <p>Liderlik ve Bilgi İşlem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lider Takipçi Bilgisi • Örtük Liderlik • Liderlik Atfı Kuramları • Bilgi İşlem ve Karar Alma <p>Sosyal Değişim / İlişkisel Liderlik Teorileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lider- Üye Değişimi (LMX) • İlişkisel Liderlik • Dikey İkili Bağlantı (VDL) • Bireyselleştirilmiş Liderlik <p>Yatkınlık /Davranış Teorileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Davranış Teorileri • Liderlik Becerileri/ Yeterlilikleri • Lider Motivasyon Profili Teorileri <p>Liderlik ve Çeşitlilik; Kültürler Arası Liderlik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderlik ve Çeşitlilik • Kültürler Arası Liderlik <p>İşgören Merkezli Liderlik Teorileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşgören Teorileri • Liderliğin Büyüsü • Estetik Liderlik <p>Davranışsal Teoriler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katılımcı, Paylaşımçı Liderlik; Görevlendirme ve Yetkilendirme • Davranışsal Yaklaşımlar (OSU/LBDQ) • Liderlik Ödül ve Ceza Davranışları 	<p>Stratejik Liderlik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik/Üstün Yetkili • Üst Tabaka Teorisi • Halk Liderliği <p>Takım Liderliği</p> <ul style="list-style-type: none"> • Takım ve Karar Gruplarında Liderlik <p>Liderliğin Bağlamsal, Karmaşık ve Sistem Perspektifleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderliğin Bağlamsal Teorileri • Liderlikte Sosyal Ağ Teorisi • Liderliğin Karmaşıklık Teorisi • Birleştirici Liderlik <p>Liderin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderlik Gelişimi • Liderliğin Ortaya Çıkışı <p>Etik / Ahlaki Liderlik Teorileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otantik Liderlik Teorisi • Etik Liderlik Teorisi • Ruhani Liderlik Teorisi • Köle Liderlik Teorisi <p>Yaratıcılık, Yenilik ve Değişim İçin Liderlik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcılık ve Yenilik için Liderlik • Örgütsel Değişimi Yönetmek • Örgütsel Öğrenme ve Bilgi için Liderlik

Tablo 1 - devam	
<p>Olasılık Teorileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amaç-Yol Teorisi • Durumsal Liderlik Teorisi • Tesadüfi Liderlik Teorisi • Alternatif/ Vekil Liderlik Teorisi • Uyarlanabilir Liderlik Teorisi • Normatif Karar Modeli • Bilişsel Kaynak Teorisi • Hayat Döngüsü Teorisi • Çoklu Bağlantı Modeli • Esnek Liderlik Teorileri <p>Liderliğin Güç ve Etkisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderliğin güç ve etkisi • Politik Teori ve Liderlikte Taktiklerin Etkisi 	<p>Kimlik Tabanlı Liderlik Teorileri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderliğin Sosyal Kimlik Teorisi • Liderliğin Kişilik ve Kimlik Süreci Teorileri <p>Diğer Yeni Yaklaşımlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duygular ve Liderlik • Yıkıcı/Sömürücü/ Zararlı Liderlik • Liderliğe Biyolojik Yaklaşımlar • E-Liderlik • Lider Hataları ve Düzeltmeler • Girişimci Liderlik

Jessica E. Dinh, Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, Jinyu Hu. 2014. Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. **The Leadership Quarterly**. (vol. 25. no. 1) 40'tan uyarlandı.

Dihn ve diğ. (2014, 39) nin sınıflandırmasına göre karizmatik liderlik; Neo-karizmatik liderlik teorileri arasında yer almaktadır ve Neo- karizmatik liderlik konusu 2000-2012 süresince en çok dikkat çeken sınıf olmuştur.

2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma toplum bilimlerinde ya da siyaset biliminde kişisel yeteneklerinin gücüyle izleyenlerin üzerinde yoğun ve alışılmışın dışında etki yaratma kabiliyetinde olan liderleri tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir terimdir (House, 1976, 4). “Karizma” terimi olağanüstü, doğaüstü, insanüstü ya da enazından özellikle istisnai güçler ya da kalitelerle donatılmış olarak nitelendirilmenin sonucunda belirli bir kalitedeki bireysel karakterler için geçerli olacaktır. Bunlar, öyle sıradan kişinin erişemeyeceği şeylerdir, fakat ilahi köken olarak kabul edilir veya örnek teşkil eder ve bunlara dayanılarak ilgili kişi "lider" olarak değerlendirilir (Weber, 1978, 241). Ayrıca karizma, insanları sadece yönetmekle kalmayıp aynı zamanda fikirlerini paylaşma ve heyecan yaratma kabiliyetini kullanarak ilham veren liderin kalitesi ya da aurasıdır (Kurian, 2013, 59).

Her ne kadar farklı yazarların bakış açılarına göre değişkenlik gösterse de, günümüzde ortak kabul gören bir tanım gerekirse karizma, “bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının a) liderin nitelik ve davranışları tarafından, b) liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olarak tanımlanabilir (Kılınç, 1996,70).

Karizma “hissedilen” ve sonrasında izleyenlerce lidere atfedilen kişisel bir özelliktir. Bu da karizmayı nadir ancak varlığında kolayca fark edilir kılar (Bell, 2013, 90). Karizmanın doğrudan tanımlanmasının zorluğu göz önünde bulundurulduğunda, karizmatik liderlik diğer liderlik tarzlarına göre daha soyuttur (Bell, 2013, 83). Sosyal bilimlerin sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi çeşitli dalları karizmatik liderlik kavramını ele almıştır. Karizmatik liderler üyelerinin bireysel ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini grup ya da örgüt ilgilere dönüştürür. Böylece izleyiciler liderlerinin misyonlarına sıkı sıkıya ve gönülden bağlanırlar. İzleyicilerin güdülenme düzeyi, motivasyonları, değerlere verdiği önem ve liderlerine olan güvenleri artar (Gül ve Aykanat, 2012,19). Karizmatik liderler, ilham verici bir vizyon oluşturup ifade etme kabiliyetleri ve kendilerinin ve misyonlarının olağanüstü olduğu izlenimini uyandıran davranışlar ve eylemler yoluyla, diğer liderlerden farklılık gösterir. Böylelikle, bireyler yönetim ortamlarında böyle liderleri yalnızca resmi otorite yüzünden değil, olağanüstü olma algılarından dolayı takip etmeyi tercih etmektedirler (Conger ve Kanungo, 1994, 442).

2.4. Karizmatik Liderlik Teorileri

Karizmatik liderliği tanımlamak, liderlik özelliklerini belirlemek için karizmatik liderlik kavramının ortaya çıkışından itibaren farklı teoriler ortaya çıkmıştır. Bu teoriler karizmatik liderliği liderin işgörenler üzerinde bıraktığı etkinin miktarı ve ortaya çıkan lider-izleyen ilişkisinin türüne göre tanımlamaktadır (Yukl, 1999, 293). Birbiri üzerine, birbirine tepki olarak ya da farklı bir liderlik türüyle ilişkilendirerek oluşturulmuş olan bu teoriler House’un Karizmatik Liderlik Teorisi, Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı, Shamir’in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi, Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı, Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım ve

Kouzes ve Posner'ın Liderlik Davranışı Yaklaşımıdır. Araştırma Kouzes ve Posner'ın Liderlik Davranışı Yaklaşımına dayanmaktadır.

2.4.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

House'un 1977 yılında geliştirdiği; karizmatik liderliği folklorik ya da tasavvufi bir anlamda ele almak yerine, karizmatik liderlerin nitelikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler hakkında test edilebilir bir dizi hipotezden oluşan, karizmanın formel örgütlerde nasıl ele alınabileceğine yönelik Karizmatik Liderlik Kuramının bu alandaki en önemli çalışma olduğu söylenebilir (Kılınç, 1996, 75). House (1977) karizmatik liderliği takipçilerinin üzerinde alışılmamış derecede yüksek karizmatik etkilere sahip bir lidere atıfta bulunarak tanımlar. Bu etkiler özveri, güven, koşulsuz itaat, sadakat, teslimiyet, tanıma, hedefe ulaşılabilirlik konusunda inanç ve inançlarda ve değerlerde radikal değişimleri içerir (House, 1977'den aktaran Miner, 2005, 339).

İzleyicilerin, liderin inançlarını “doğru” olarak algıladığı, lideri sorgusuz sualsiz kabul ettiği ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ettiği bu liderlik türünde, karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve benzeri az bulunan etkilere sahiplerdir. Karizmatik liderlerin, kendilerine karşı sevgi ve şefkat hisleri besleyen, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanan, misyonun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanan ve yüksek performans hedefleyen izleyicileri vardır (Kılınç, 1996, 76).

2.4.2. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Conger ve Kanungo (1987,1988,1992) örgüt içinde karizmatik liderliğin çeşitli davranışsal boyutlarına odaklanan bir model geliştirdiler. Bu modele göre, karizmatik liderlik izleyenlerin liderlerin davranışları ile ilgili algısını temel alan bir niteliktir. Liderin gözlenen davranışı karizmanın bir ifadesi olarak yorumlanır aynı anlamda liderin davranışları bireyin katılımcı, insan ya da görev odaklı oluşunu yansıtır (Conger ve Kanungo, 1994, 442).

1987 ve 1988 yılında yayınladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımını esas alan Conger ve Kanungo, bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir karizmatik

liderlik kuramı önermişlerdir. Conger 1989 yılında kuramı test etmiş ve biraz daha saflaştırılmış bir versiyonunu geliştirmiştir (Kılınç, 1996, 82).

Conger-Kanungo modeli liderlik sürecinin üç farklı evrede çeşitli ayırt edici davranışsal bileşenleri olduğunu ileri sürmektedir. Bu üç evre; çevresel değerlendirme, vizyon oluşturma, ve gerçekleştirmedir (tatbik etme evresi) (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, 748-749).

Teoriye göre izleyicilerin bir lidere karizmatik özellikler atfetmesi, liderin davranışları, uzmanlığı ve duruma bakış açılarıyla birlikte belirlenir (Yukl, 2010, 264).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri şunlardır (Oktay ve Gül, 2003, 405-406);

- Vizyon belirleme
- Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme
- Çevresel duyarlılık gösterme
- Sıra dışı davranış sergileme
- Kişisel risk üstlenebilme
- Mevcut durumu sürdürmeme

2.4.3. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi

House'un Karizmatik önderlik kuramının üzerine inşa edilen Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı (self concept theory) nda, House'un kuramında belirtilen bir çok karizma ögesi aynen yer almaktadır (Celep, 2004, 43).

Bu teoride insan motivasyonu hakkında şu varsayımlar yapılmıştır : (1) davranışlar bireyin duygularının, değerlerinin ve edimsel olma ve hedef yöneltimli olma gibi benlik algısının bir ifadesidir; (2) bireyin benlik algısı sosyal kimlikler hiyerarşisinden ve değerlerinden ibarettir; (3) insanlar doğası gereği benlik saygısını ve onurunu yükseltmeye ve korumaya motive olmuştur; (4) insanlar doğası gereği benlik algılarının çeşitli bileşenleri ile benlik algısı ve davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmeye motive olmuştur (Yukl, 2010, 266).

Daha önce sözü edilen House'un ve Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik kuramlarının bir sentezlemesi görünümü taşıyan Shamir, House ve Arthur tarafından

geliştirilen Karizmatik Liderliğe Benlik Kuramı, karizmaya atıfta bulunulmasına neden olan faktörleri motivasyonel süreçlerle açıklar. Bu yönüyle oldukça güzel bir perspektif sağlar ve diğer kuramlardan farklılaşır (Kılınç, 1996, 92).

2.4.4. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Kılınç (1996, 96)'ın belirttiği gibi “sosyal sirayet ya da bulaşma, heyecanların ya da davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında eşanlı olarak (kendiliğinden) yayılmasıdır”. Sosyal normlar ya da cezalandırılma korkusu sebebiyle bastırılmış eğilimler, başkaları tarafından ortaya konduğunda, ortaya çıkma potansiyeline sahiptir. Yani insanlar kaygı ve engellenmeye karşı gösterecekleri tepkilerin, başkaları tarafından da sergilendiğini gördüklerinde, rahatça tepkilerini dışa vurabilirler.

Bu yaklaşımda karizmatik ilişkilerin izleyenlerin beyninde var olduğunu kabul edilir ve ilişkiler kendilerini takip eden aktivite ve süreçlerin yan ürünleri olarak değerlendirilir. Bu yüzden lider ile izleyenler arasında gelişen özel sosyal ilişkiyi içinde meydana gelen etkileşim dinamikleri açısından anlamak yerine bu yaklaşım aynı ilişkiyi izleyicilerin dâhil olduğu ilişkiler ağının bir fonksiyonu gibi inceler. Bu liderliğin formal pozisyonuyla ilgili bir teori değil, liderliğin, bireylerin diğer grup üyeleriyle olan ilişkileri ve eldeki görevleri hakkında düşünmeye alışık olduğu herhangi diğer formal ya da informal boyutlarında bir “yer paylaşımı” olarak ortaya çıkmasıyla ilgili bir teoridir (Meindl, 1995, 331-332).

Kısacası bu kuramda liderin kim olduğu önem taşımaz. Önemli olan ortada birilerinin sembolik liderlik rolünü üstlendiği, bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek özelliklere sahip bir davranın olmasıdır. Bu özelliği bu kuramı diğerlerinden farklı kılan en önemli noktadır (Kılınç, 1996, 97).

2.4.5. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Karizma olgusunun Freud'çu kavramlarla ele alındığı bu kuramda, ilahlaştırılan ya da tapılan bazı karizmatik liderlerin normale aykırı ya da irrasyonel görünen etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşıma temel oluşturan psikodinamik süreçler şöyledir (Kılınç, 1996, 93):

- a. Yansıtma: Kişinin suçluluk hissettiği şeyler için başkalarını suçlama yoluna gittiği, onaylanmayan duygu, düşünce ve güdülerini başkalarına atfettiği bir süreçtir.
- b. Yer değiştirme: Bir izleyicinin, kendi geçmişinde önemli olan bir bireyle bir başkasını özdeşleştirerek, tıpkı geçmişindeki bireye davrandığı türde tepkide bulunması durumudur.
- c. Geçmişe Dönüş: Bireyin önceki yaşlarındaki karakteristik duygularını hissetmeye ve bu duygular doğrultusunda davranmaya başlamasını ifade eder.

Bu yaklaşım etkili bir çalışma ortamı için liderin kişilik tarzıyla astlarının ille de uyum sağlamak zorunda olmadığını, önemli olan noktanın astların lidere vereceği tepkilerin bir noktaya kadar tahmin edilebilir ve belirli bir çerçevede davranışlar olduğudur. Her ne kadar lider ve işgörenlerin kişiliklerine odaklanıyor gözükse de nihayetinde bu yaklaşım lider ve işgören arasındaki ilişkiyi esas alır (Northouse, 2007, 238-239).

2.4.6. Kouzes ve Posner'in Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Liderliğin bir insanın kim olduğundan çok o insanın ne yaptığı ile ilgili olduğunu belirten Kouzes ve Posner (2012, 15-25), örnek liderliğin beş uygulaması olarak tanımladıkları davranışları şöyle sıralamışlardır;

1. Model Olma: Lider, değerlere açıklık getirir, grubun paylaşılan değerlerini onaylar ve paylaşılan değere paralel hareket ederek işgörelere örnek teşkil eder. Liderin söylemleri ile davranışları tutarlı olmalıdır. Tutum ve düşünceler günlük aktiviteler yoluyla işgörelere gösterilebilir.
2. Etkileme: Lider, heyecan yaratan ve onur veren olasılıkları hayal ederek geleceği öngörür, daha önce yapılmamış yapmak için alışılmış yol ve yöntemleri değiştirir, paylaşılan istekler yoluyla ortak bir vizyona yöneltir.
3. Zorluklarla Başa Çıkma: Lider, başlangıç fırsatlarını yakalar ve gelişim için yenilikçi yollar arar, deneyimlerini kullanır ve risk alır, potansiyel başarısızlık deneyimlerinden ders çıkarır ve bunları küçük kazançlara dönüştürür.
4. İmkân Tanıma: Lider, işgörelere arasındaki ilişkileri kolaylaştırarak ve güven inşa ederek işbirliğini teşvik eder. İşgörelere potansiyel güçlerinin ortaya çıkarılması onları daha güçlü ve muktedir kılar. Liderin özerkliği arttırması ve yetkinlik geliştirmesi işgörelere kendilerini tamamen işe vermelerini ve kendi beklentilerini aşmalarını sağlar.

5. Cesaretlendirme: Lider, bireysel üstünlüklerin takdir edildiğini gösterir. Birlik ruhu oluşturarak değerleri ve zaferleri kutlama kültürü yaratmak önemlidir çünkü kutlamalar kalptendir. İşgörenlerin katkıları için minnetini göstermek, işgörenleri cesaretlendirmek grup faaliyetlerinin etkililiğini artırır ve ortak bir kimlik yaratır.

Bu model liderliğin bir pozisyon değil, uygulama ve davranışlar bütünü olduğu öne sürmektedir (Abu-Tineh, Khasawneh ve Al-Omari, 2008, 650). Kouzes ve Posner (2012, 15), otuz yıl önce ilk çalışmalarına başladıklarından beri liderliğin bağlamı çarpıcı bir biçimde değişse de liderliğin özünün pek de değişmediğini ve beş uygulama çerçevesinin zaman testini geçtiğini ifade etmektedir.

2.5. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizliğin daha iyi anlaşılabilmesi için sessizlik kavramının ve bu kavramla ilişkili diğer kavramların tanımları, sessizliğin organizasyonlarda gelişim süreci, sessizlik teorileri, sessiz kalma nedenleri, sessiz kalma biçimleri, sessizlik türleri ve örgütsel sessizliğin sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. Sessizliğin Tanımı

Yirmibirinci yüzyıl öncesi bir örgütte uyum ve disiplin göstergesi olarak varsayılan sessiz kalma durumunun eskinin aksine kabul edilen ve aranan özellikler arasında yer almadığı görülmektedir. Algin ve Baskan (2015, 82) örgütsel sessizlik kavramının temelinde “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih eder” sorusunun yer aldığını vurgulamıştır.

Sessizlik; iletişim kurmada başarısızlık ya da basitçe söyleyecek hiçbir şeyin olmaması yerine, işgörenlerce kasıtlı olarak saklanan bilgidir (Tangirala ve Ramanujam, 2008, 39). Morrison ve Milliken (2000, 706-722)’e göre örgütsel sessizlik “çalışanların kasıtlı olarak örgütsel sorunlar hakkındaki bilgi ve düşüncelerini saklaması”dır. Pinder ve Harlos (2001, 334)’e göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin kendi örgütsel koşullarının davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek nitelikte olduğu düşünülen kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınmadır. Örgütsel sessizlik toplantılarda topluca sessiz kalma, öneri aşamasında düşük düzeyde katılım, düşük düzeyde seslilik gibi şekillerde ortaya konulabilir (Huang, Vliert ve Vegt, 2005, 461).

Sessizlik; biliş, duyguları veya onaylama ya da reddetme gibi yönelimleri içeren kendi başına bir iletişim eylemi olabilir (Pinder ve Harlos, 2001, 333).

2.5.2. Sessizliğin Boyutları

Sessizlik Sobkowiak (1997) tarafından akustik ve pragmatik olmak üzere ikiye kategoriye ayrılmıştır. Akustik sessizlik; fiziksel temelli olarak ortamda ses dalgalarının olmadığı durumu, pragmatik sessizlik; insan temelli olarak stratejik ya da fayda sağlamak amacıyla konuşmanın olmadığı durumu yansıtır (Sobkowiak, 1997'den aktaran Pinder ve Harlos, 2001, 338-340). Bruneau (1973) pragmatik sessizliğı psikolojik temelli, etkileşimsel temelli ve sosyo-kültürel olarak üç gruba ayırmıştır. Psikolojik temelli sessizlik, semiyotik kaynaklı olarak, konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. Etkileşimsel temelli sessizlik diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Sosyo-kültürel sessizlik grup ve organizasyon seviyesinde, genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı yansıtır (Bruneau 1973'den aktaran Pinder ve Harlos, 2001, 338-340).

2.5.3. Sessizlik İklimi

Bireyler bir örgüte belli ihtiyaçlar, beceriler, beklentiler ve yeteneklerini kullanabilecekleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı ümidiyle gelir. Bir örgüt bu fırsatları sağlayabildiğinde, bağlılığı artırma olasılığı yükseltilmiş olur (Vakola ve Bouradas, 2005, 446). Sessizlik iklimi çalışanlar arasında problemler ya da konular hakkında konuşmanın boşuna ya da tehlikeli olduğu algısının yaygın olarak paylaşılması durumudur. Böyle bir iklim var olduğunda örgüt içindeki baskın tepkiler seslilik değil sessizliktir (Morrison ve Milliken, 2000, 708). Sessizlik ikliminin gelişmesiyle işgören sessizliğı arttırılmış olacaktır (Pahani, Veiseh, Divkhar ve Kamari, 2012, 743).

Örgütün hatalarının tespitinin ve öğrenme yeteneğinin, sessizlik ikliminden olumsuz olarak etkilediğı ortaya çıkmıştır (Çakıcı, 2007, 156). Morrison ve Milliken (2000, 709)' e göre örgütsel yapılar / politikalar, yönetsel uygulamalar ve işgören ile yönetici arasındaki demografik farklılıkların derecesi sessizlik iklimini oluşturan faktörlerdir. Örgütte var olan veya yeni oluşan örgütsel sessizlik iklimi işgörenlerce

algılandığı sürece sessizlik davranışları gözlenmeye devam edecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012, 145).

2.5.4. Sessizliğin Organizasyonlarda Gelişim Süreci

Sessiz kalma davranışını gösterme anlık olarak ortaya çıkan bir kararı uygulamaya koymak değildir. İşgörenlerin, buldukları ortamlardaki yaşamışlıkları sessiz kalma davranışını gösterme ya da göstermeme arasında tercih yapmalarında etkili rol oynamaktadır. Çeşitli sebepler bir araya gelerek işgörenler arasında süreçlerin işleyişine dair güçlü bir norm oluşabilmekte ve örgütte, gerçekler bilinse dahi, çeşitli sorun veya konularda bilinenlerin saklanmasına, bilgi ve görüşlerin paylaşılması konusunda korku ve isteksizliğe sebep olarak sessizlik kültürünün oluşmasına neden olabilmektedir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015, 155).

Sessizliğin organizasyonlarda gelişim sürecini oluşturan ilk faktör yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusudur. İnsanlar ister kişisel olarak isterse bir olay, durum ya da iş ile ilgili olarak olumsuz geri bildirim almaktan hoşlanmaz. Örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasını kolaylaştırdığına inanılan önemli faktörlerden biri, yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz geri dönüt alma korkusudur. Dolayısıyla insanlar bunu engellemek için verilen dönütü göz ardı etme, dönütün yanlış olduğunu savunma ya da kaynağın güvenilirliğine saldırma gibi yollara başvurabilir (Morrison ve Milliken, 2000, 708). Benzer şekilde işgörenler, yer aldıkları örgütte üstleri tarafından olumsuz ya da tehdit edici olarak yorumlanabilecek bilgileri paylaşmayı istemezler (Roberts and O'Reilly, 1974; Ryan and Oestreich, 1991'den aktaran Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, 1453-1454). Bu koşullarda çalışanların fikirlerini beyan etmektense sessiz kalmayı tercih etmeleri olasıdır.

Ön yargılı davranışlar sessizliğin gelişim sürecini oluşturan diğer bir faktördür. Yöneticilerin inançları ve varsayımları onların davranışlarını ve seçimlerini etkiler ve bunlar da iş görenleri etkiler (Morrison ve Milliken, 2000, 712). Bu inançlardan biri, işgörenlerin kendi çıkarları dışında hareket etmedikleri, ödül veya ceza olmadan örgüt için yararlı davranış göstermeyecekleridir. Diğer inanç, örgüt için en iyi olanı yönetimin bileceğidir. Üçüncü inanç ise çatışmaların örgüt için zararlı olduğu, çatışmalardan kaçınılması gerektiği, örgütsel sağlık için uzlaşma ve birliğin gerekli olduğu inancıdır (Çakıcı, 2007, 155). Söylemlerinin kendine çıkar sağlamak adına

olduğu düşünüleceği, yönetimin zaten daha iyisini bildiği ve kendi düşüncesine ihtiyaç duyulmadığı ya da paylaşımı sonucunda çatışma ortamının doğabileceği ve bunun örgüte zarar verebileceği kanısında olan bir işgörenin sessizlik davranışına yönelimi olasıdır.

Örgütsel sessizliğin gelişim sürecinde rol alan başka bir faktör de ulusal ve kültürel normlardır. Yaman ve Ruçlar (2014, 48) da araştırmaları sonucunda örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde ciddi bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Üst yönetimin kültürel altyapısı iş görenler hakkındaki fikirleri etkileyebilir. Örneğin, eğer üst yönetim her biri yüksek güç mesafeli kültürden gelen bireylerden oluşmuş ise bu yöneticiler özellikle her şeyi en iyi kendilerinin bildiği inancında olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000, 711). Çakıcı güç mesafesini “toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi” olarak tanımlamıştır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanlar hem yöneticileriyle hem de meslektaşlarıyla görüş paylaşmakta çekimser davranırlar (Çakıcı, 2007, 155). Bu nedenle, yönetimin örgütsel sessizliği azaltmak adına yüksek güç mesafesi kültürüne sahip çalışanlara daha çok ilgi göstermesi ve çaba göstermesi gerekmektedir (Huang ve diğ. 2005, 475).

Sessizliğin örgütlerde gelişim sürecinde en az diğer unsurlar kadar önemli bir diğer faktör de adaletsizlik iklimidir. Pinder ve Harlos (2001, 346)’a göre örgütsel iklim, özellikle adaletsizlik iklimi, iş görenlerin sesliliğinde ya da sessizliğinde önemli bir rol oynayabilir. Adaletsizlik iklimi Harlos (1999) tarafından belirsiz raporlama yapıları, yüksek merkezîyetçilik, düşük resmîleştirme, otoriter yönetim stilleri, düşük iletişim, performans değerlendirmelerini yetersizce yürütme ve düzensiz karar verme ile karakterize edilerek tanımlamıştır (Harlos, 1999’dan aktaran Brinsfield, 2009, 74). Harlos (2001, 325)’e göre yöneticilerin ve örgütlerin iş görenlerin “ses”ine cevap vermedeki başarısızlıkları, iş görenlerde tatminsizlik, hayal kırıklığı ve iş yerinde adaletsizlik algılarını arttırabilmektedir. Örgütlerde bireyler yöneticilerin kendileriyle diğer işgörenlerden farklı şekilde iletişim kurduklarını düşündüğünde kişiler arası adaletsizlik algısı ortaya çıkabilmekte bu da yöneticilere karşı bir tepki doğmasına sebep olmaktadır. Temelinde saldırganlık hali barındıran bu tepkiler; işgörenlerin sessiz kalmasına, pasif davranışlar sergilemesine neden olabilen gizli tutum ve düşünceler edinmesine neden olacaktır (Özdevecioğlu, 2005’ten aktaran

Alparslan, 2010, 28). İşgörenlerin haksızlık kurbanı oldukları düşüncesi örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına sebep olabilir (Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013, 693).

Sessizliğin gelişim sürecindeki son faktör yöneticinin ve yönetimin yapısıdır. Zehir ve Erdoğan (2011, 1402) liderlerin, işgörenlerin konuşmaya ya da sessiz kalmaya karar vermeleri üzerinde etkileri olduğunu ve yönetici davranışlarının örgütlerde büyük rol oynadığını belirtmiştir. Yönetimde yüksek düzeyde dikey farklılıkların bulunması sessizliğe neden olan inanışları güçlendirir. Genelde uzun bir hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde üst düzey yöneticilerin iş görenlerle iletişimi, onlara ilgisi ve güveni daha az olmaktadır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, 53). Buna ek olarak üst düzey yöneticilerini kendi bünyesinden seçmek yerine dışarıdan getiren örgütlerde, üst yönetim ile örgütün geri kalanı arasında uçurum yaratma olasılığı fazladır (Morrison ve Milliken, 2000, 712).

2.6. Sessizlik Teorileri

İşgörenlerin sessizliği tercih etmelerini veya sessizlik ikliminin oluşumunu açıklayan çeşitli teoriler oluşturulmuştur. Fayda - maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarılma teorileri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.6.1. Fayda-Maliyet Analizi

Bireyler konuşmaya veya sessiz kalmaya karar verirken her iki durumun doğuracağı sonuçları göz önünde bulundurarak fayda-maliyet analizi yapar. Konuşmanın ortaya çıkarabileceği faydaların karşısında oluşabilecek olumsuz sonuçları, yani konuşmanın maliyetini, karşılaştırarak sergilenecek tutuma karar verirler. Yapılan araştırmalarda enerji ve zaman kaybının işgörenleri doğrudan (direkt) ödeyeceği bedeller olduğu belirtilmiştir. Azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklar ise dolaylı (endirekt) bedellerdir. Terfi edememe veya işini kaybetme de bedel olarak ortaya çıkabilmektedir (Çakıcı, 2007, 152). İşte bu yüzden işgörenler sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

2.6.2. Bekleyiş Teorisi

V. Vroom'un geliştirdiği teoriye göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi; valens (kişinin dl arzulama derecesi) ve bekleyiş (dllendirilme olasılığı) olmak üzere iki faktöre bağlıdır (Koçel, 2010, 632). Bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşullar bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörleri belirler ve yönlendirir. Bireyler örgütlere kendi psikolojileri ile katıldığından; kişisel özellikler ya da çevresel koşulların yanında bireyin dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve çıkarları (beklentileri) da davranış üzerinde etkiye sahiptir. Bireyin alışma ortamına sağlayacağı katkıyı bütün bu etmenler birlikte belirler (Eren, 2003, 591-592). Bu teorinin sessizlik teorileri arasında da yer alması konuşma sonucunda beklentiye ulaşılıp ulaşılamamasının sessizlik ya da sessizlik üzerinde belirleyiciliğiyle ilgili olmaktadır. Civelek, Aşçı ve emberci (2015, 38)'nin de belirttiği gibi bireyler konuşmalarının olumlu bir biçimde sonuçlanacağına inanmıyorlarsa, yani bir Şekilde beklentileri karşılanmayacaksa sessiz kalmayı tercih edebilirler.

2.6.3. Sessizlik Sarmalı

“Sessizlik Sarmalı” Noelle-Neumann (1974, 1985, 1991) tarafından çalışma grupları içindeki sessizliği ve sesliliği cesaretlendirici genel dinamikleri açıklamak amacıyla oluşturulmuştur. “Sessizlik Sarmalı” Teorisi kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir ve insanların gerçek düşüncelerini ifade edip etmemeye nasıl karar verdiklerini açıklar. İnsanlar baskın düşüncenin ne olduğunu belirlemek için çevrelerini inceler ve azınlık olmaksızın çoğunluğun düşüncesini ifade ederler (Bowen ve Blackmon, 2003, 1394). Örgütlerde işgörenler de diğerlerinden farklı düşüncelere sahip olsalar dahi azınlık olmamak adına sessiz kalmayı tercih edebilir böylece çoğunluğun bir parçası olabilirler.

2.6.4. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama teorisine göre, bireyler bağlamsal ipuçlarına duyarlılık ve kendi davranışlarını durumun gerekliliklerine adapte etme becerisi konusunda farklılaşırlar. Yüksek düzeyde uyarılama kabiliyetinde olanlar bağlamsal ipuçlarına duyarlıdır ve genel görünümde arzu edilen uğruna kasıtlı bir biçimde davranışlarını uyarılama kabiliyetindedir (Premaux ve Bedeian, 2003, 1541). Kendini uyarılama, işgörenlerin

şartlara göre hassasiyetlerini değiştirmesidir. Greenberg ve Baron (2003)'e göre, kendini uyarlama insanların bireyler arası ilişkilerinde kendini gösterme, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, ayarlama ve kontrol etme derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003'ten aktaran Çakıcı, 2007, 154). Yani işgörenler kendilerini duruma ve şartlara göre uyarlayarak, gerekli olduğu kanısında olduklarında, sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

2.7. Sessiz Kalma Nedenleri

İşgörenlerin sessizliği tercih etmelerinin kendilerine göre çeşitli sebepleri olabilir. Bunlardan bazıları yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusudur.

Yöneticilere güvenilmemesi sessiz kalmaya neden olan faktörlerden biridir. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki hiyerarşik ilişkilerin MUM etkisini pekiştirdiği görülmektedir. Festinger (1950, 279) grupları hiyerarşik olarak yapılandırmanın otomatik olarak özgür iletişimin, özellikle düşük statüdekilerden daha yüksek statüdekilere yönelik eleştirilerin kısıtlılıklarını arttırdığını, statü farkı ortadan kalktıkça paylaşımların arttığını belirtmiştir.

Konuşmanın riskli görülmesi de işgörenlerin sessiz kalmasının nedenleri arasında yer almaktadır. Ryan ve Oestreich (1998)'e göre, bilgili örgütler iş görenlerini işyeri pratiklerini geliştirmeye ilgili olarak tartışmalara dâhil etmek için çeşitli programlar yürürlüğe koymuştur. Her şeye rağmen, hatta aksine güvence verilmesine rağmen, birçok çalışan tartışma ve konuşmaya katılmanın riskli bir durum olduğuna inanmaktadır. Görüşlerini ifade etmeleri durumunda misillemeyle karşılaşacakları düşüncesiyle, çalışanlar, sıklıkla iş yerinde olanlar, diğerlerinin eylemleri ya da düşünceleri, gerekli değişiklikler ve işle ilgili diğer konular hakkında fikirlerini ya da görüşlerini paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih etmektedir (Ryan ve Oestreich, 1998'den aktaran Premeaux ve Bedeian, 2003, 1537).

İşgörenleri sessiz kalmaya iten diğer bir faktör ise izolasyon korkusudur. Olumsuz sonuçlara katlanma ve "sorun çıkarıcı" olarak karakterize edilme korkusu, fikir alışverişinde açıklıktan yoksun olma ve destekleyici yönetsel stil eksikliği, çalışanların anlaşmazlıkları ya da farklı fikirleri ifade etme ya da edememe şekillerini

ve “sessizlik” davranışına adapte olma ya da olmama olasılıklarını etkiler (Vakola ve Boudara, 2005, 451). İnsanların fikirlerini ifade etme istekliliğini sadece kişisel fikirleri etkilemez, aynı zamanda dış çevrelerinin özellikle hâkim olan “fikir iklimi” algılarından da etkilenirler. Çoğunluğun fikriyle aynı fikirde olduklarından emin değillerse, insanlar fikirlerini ifade etmekte isteksizdir (Bowen ve Blackmon, 2003, 1396). İzolasyon korkusu, insanların diğerlerinden farklı fikirlerde olsalar bile çoğunluğa katılmalarını sağlayabilmektedir (Çakıcı, 2007, 153). Milliken, Morrison ve Hewlin (2003, 1471)’e göre, olumsuz olarak algılanan ya da etiketlenen birey bunun sonucunda güven ve saygı kaybı, sosyal tepkiler ve zayıf sosyal ilişkiler, yardımlaşma ve alışverişte azalma, işi yaptırma konusunda zorluklar ve promosyon ya da kariyerde ilerleme şansında azalma gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi ve izolasyon korkusunun yanı sıra geçmiş tecrübeler de sessizliğe neden olan bir etkendir. İşgörenler düşüncelerini paylaştıklarında ortaya çıkacak kazanç ve kayba yönelik değerlendirmelerini, liderin/yöneticinin tutum ve davranışlarından ve önceki yaşantılarından hareketle yaparlar (Çakıcı, 2007, 152-153). Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenebilir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, 1469).

Son olarak ilişkileri zedeleme korkusunun sessizliği oluşturan faktörlerden biri olduğunu söylenebilir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003, 1463)’in yaptıkları araştırmada, araştırmaya katılanların çoğu (%27,5) tarafından problemler ya da meselelerle ilgili konuşmanın tehlikeli olduğunu belirtilmiştir çünkü katılımcılara göre bu durum bilgi edinme ya da işlerini yaptırma konusunda güvendikleri kişilerle ilişkilerini zedeleyebilir. Belirli sorunlardan bahsettikleri takdirde, diğerlerinin (yöneticiler ve iş arkadaşları) artık onlardan hoşlanmayabileceklerinden ya da onlara güvenmeyebileceklerinden korkmuş oldukları görülmüştür. Bu durumun onları “kimsesiz”liğe götürerek ilişkilerine zarar verebileceği düşüncesini taşımışlardır.

2.8. Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenler sessizlik davranışını farklı biçimlerde ortaya koyarlar. Bunlar çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekinme ve başka davranışlara yönelme şeklinde kendini gösterebilir.

2.8.1. Çalışan itaati

Örgütsel itaat, akılcı kuralların ve örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını yöneten düzenlemelerin gerekliliğinin ve istenilirliğinin kabulünü ifade etmektedir. İtaat; kural ve talimatlara, katılımı ve görev tamamlamada dakikliğe ve örgütsel kaynakların idaresine saygı şeklinde gösterilebilir (Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, 767). Sessiz kalma davranışını itaat etmenin bir göstergesi şeklinde yorumlayan işgörenler itaatlerini üstlerine göstermek adına sessizliği tercih edebilmektedir.

2.8.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu iş görenlerin şikâyetlerine karşılık vermede örgütsel başarısızlıklar olarak tanımlanmaktadır (Harlos, 2001,324). Pierce ve arkadaşları sağır kulak sendromu ile ilişkili olarak üç konu belirlemişlerdir. Bunların ilki yetersiz örgütsel politikalar ve prosedürler, ikincisi yönetsel bahaneler ve sonuncusu eylemsizlik eğilimidir (Pierce, Smolinski ve Benson, 1998, 41). Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanan sağır kulak sendromu, yöneticilerin örgütteki aksaklık ve eksikliklere karşı sessiz/tepkisiz kalması durumudur (Üngüren ve Ercan, 2015, 119). Paylaşımlarının hiçbir değişikliğe neden olmayacağı, yöneticilerinden hiçbir tepki-dönüt alamayacağı ya da bir eylemin gerçekleşmeyeceği kanısında olan işgören sessizliğe yönelebilmektedir.

2.8.3. Pasif Kalma ve Razı Olma

Hiyerarşik düzende daha alt düzeyde yer alan iş görenler için statü farkı bir tehdit yaratıyormuş gibi algılanabilir ve bu durum iletişimi engelleyebilir ya da bozabilir. Beceriksiz görünmek istemeyen işgören, yöneticisine fikirlerini belirtmek ya da soru sormak yerine sessiz kalmayı tercih edebilir (Gibson, Ivanceich ve Donnelly, 1991, 557). Yani işgöreniş arkadaşları ve üstlerinin gözünde kötü bir duruma düşmemek adına sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

2.8.4. Çekinme ve Başka Davranışlara Yönelme

Düşüncelerini paylaşma girişiminin sonuçsuz kalacağı, fikirlerinin değer görmeyeceği, hatta tepki göstermesi sonucunda yönetim ya da meslektaşları tarafından dışlanabileceği gibi algılara sahip iş görenler herhangi bir girişimde bulunmaktan çekinmekte ve başka davranışlara yönelmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 60).

2.9. Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasındaki amaç ve/veya sebep farklılıkları sessizliğin farklı türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dyne, Ang ve Botero (2003, 1359) sessizliği; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik şeklinde sınıflandırmıştır.

2.9.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Dyne, Ang ve Botero (2003, 1366), kabullenici sessizliği konuyla ilgili görüşlerin, bilgilerin ve fikirlerin teslimiyete dayalı olarak saklanması olarak tanımlamıştır. Örneğin, işgören konuşmanın yararsız olduğu ve fark yaratmayacağı düşüncesiyle değişimle ilgili fikirlerini kendine saklayabilir.

2.9.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Pinder ve Harlos ve Morrison ve Milliken'in çalışmalarını bazalarak Dyne, Ang ve Botero (2003, 1367), korunmacı sessizliği korkuya dayalı kendini koruma davranışının bir türü olarak konuyla ilgili görüşlerin, bilgilerin ve fikirlerin saklanması olarak tanımlamıştır.

2.9.3. Korumacı Sessizlik (Pro Social Silence)

Dyne, Ang ve Botero (2003, 1368), korumacı sessizliği diğer insanlara maddi veya manevi kişisel çıkar gözetmeksizin yararlı olmaya çalışma veya işbirlikçi gerekçelerle, iş ve işle ilgili görüşlerin, bilgilerin ve fikirlerin diğer insanların ya da örgütün yararına saklanması olarak tanımlamıştır.

2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizliğin sonuçlarının hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına olumsuz yansımaları olabilmektedir. Bu olumsuzlukların başında işgörenlerin yeni fikirler üretememesi ve gelişmeye açık olmaması gösterilebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 63). Örgütsel sessizlik bilgilendirici tavsiye çeşitliliğinde, olumsuz geri bildirimlerde, fikir ve alternatiflerin analizinde eksikliğe neden olabilir. Böylece örgütte, örgütsel karar verme etkililiği daha az olacak, hata bulma ve düzeltme daha zayıf bir düzeyde gerçekleşecektir. Haliyle daha az etkili bir örgütsel değişim süreci ortaya çıkacaktır (Morrison ve Milliken, 2000, 718).

Ayrıca örgütsel sessizlik sonucunda düşük içsel motivasyon, düşük doyum, geri çekilme, personel değişimi, hedeften sapma/sabotaj ve stres gibi faktörler ortaya çıkabilmektedir (Morrison ve Millieken, 2000, 718). Bu faktörlerin çalışan performansını etkileyen unsurlar olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Yumuşak, 2008, 246; Yazıcıoğlu, 2010, 244; Örucü, Kılıç ve Ergül, 2011, 3-8). Dolayısıyla örgütsel sessizliğin işgörenlerin gerekli performansı göstermesine engel olduğu söylenebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 63). Sessizlik düzeyi arttıkça örgüt performansının azalacağını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013, 128; Zehir ve Erdoğan, 2011, 1402).

Örgütsel sessizliğin diğer bir sonucu da işgörenler arasında ilgi yoksunluğudur. İlgi yoksunluğu örgütün değerlerinin gözardı edilmesine ve bu da kalitesiz işlerin ortaya çıkmasına neden olabilir (Joinson, 1996'dan aktaran Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013, 693). Yani örgütsel sessizlik işgören performansını etkilediği gibi ortaya çıkan işin kalitesini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Hirschman (1970) sessizliği pasif olmasına karşın bağlılığın yarattığı etkiye sahip yapıcı bir tepki olarak nitelendirmiş ve akabinde yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir (Hirschman, 1970'den aktaran Çakıcı, 2007, 149). Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011, 119) de çalışmalarında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak Morrison ve Milliken (2000, 718) örgütsel sessizliğin, çalışanlarca değer görmeme hissi, kontrol eksikliği algısı ve bilişsel uyumsuzluk şeklinde sonuçlanabileceğini ve bu faktörlerin düşük bağlılık ve düşük güvene yol açacağını ifade etmiştir. Sağyan

(2011, 225) ise örgütsel sessizliğin örgüte karşı normatif bağlılığı devam ettirdiğini fakat duygusal bağlılıkla negatif bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel sessizlik sonucunda ortaya çıkabilecek başka bir sorun da örgütsel güvenin azalmasıdır. Çakinberk, Dede ve Yılmaz (2014, 103) çalışmalarında örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel güvenin azaldığını ortaya koymuşlardır. Örgütsel sessizliği yaratan kuvvetli sistematik güçler fark edilmediğinde yöneticilerin kendi hareketlerinden kaynaklanan şeyler için çalışanları sorumlu tutma tehlikesi vardır. Sinisizm bir kere kök salarsa, güvensizlik gibi, ortadan kaldırılması güç olabilir (Morrison ve Milliken, 2000, 721-722).

Aktaş ve Şimşek (2015, 227) araştırmalarında örgütsel sessizliğin işgörenlerde duygusal tükenmişliğe neden olabileceğini, stresle baş edemeyen işgörenlerin kendini yetersiz ve başarısız görebileceğini bunun da örgütsel iletişime zarar vereceğini belirtmektedir. Vakola ve Bouradas (2005, 451)'in araştırma sonuçlarına göre bireylerce algılanan iletişim fırsatları ile çalışanların sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki gözlemlenmiştir.

2.11. Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi ile İlgili Araştırmalar

Kayseri’de faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde görev yapan 121 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı” isimli araştırmalarında işgören sessizliğinin ölçümü için Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen sessizlik ölçeğini, liderlik davranışının (açık liderlik) ölçümünde Ashford ve arkadaşlarının (1998) House ve Rizzo’nun çalışmasından yararlanarak hazırladıkları ölçeği ve örgütsel adalet algısının ölçümünde ise Peelle’nin (2007) çalışmasında yer alan ve örgütsel adaletin üç boyutunu içeren ölçeği kullanan Karacaoğlu ve Cingöz (2009, 704) açık liderlik davranışlarının görüldüğü örgütlerde örgütsel sessizliğin azalabileceği sonucuna varmışlardır.

Taşkıran (2011, 207) “Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli araştırması sonucunda dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerinde, etkileşimci liderliğin ise ilişkisel sessizlik üzerinde etkili olduğu, dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin bireysel sessizlik düzeyini azalttıkları, etkileşimci liderlik

tarzındaki yöneticilerin ise ilişkisel sessizliği azalttığını ortaya koymuştur. Taşkiran (2011, 140) liderlik tarzını belirlemek için Bass ve Avolio (1999) tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği”ni, örgütsel adalet için Niehoff ve Moorman (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği”ni, örgütsel sessizlik için ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”ni kullandığı çalışmasını 32 farklı otelde çalışan 602 otel çalışanı ile gerçekleştirmiştir.

Günay ve Köroğlu (2013, 60-61), verileri toplamak üzere; liderlik tarzlarını belirlemek için “Çok Boyutlu Liderlik” ölçeğinden ve çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin soruların hazırlanması için ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) ve Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ölçekten yararlandığı, 221 katılımcıyla gerçekleştirdikleri “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmaları sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmış, dönüşümcü liderlik tarzını sergileyen liderlerin çalışanların sessizlik davranışını azaltacağı çıkarımında bulunmuşlardır. Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizliğin nedenlerinden “deneyim eksikliği” ve en açıklayıcı faktör olan “yönetsel ve örgütsel” nedenler pozitif yönde bir ilişki olduğu ve etkileşimci liderlik tarzını sergileyen liderlerin örgüt içerisinde sessizliğe yol açabileceği yorumunda bulunmuşlardır. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışanları kendi haline bırakılan ve liderle ilişkisi çok zayıf olan çalışanların sessizlik davranışında bulunabilecekleri belirtilmiştir.

Kılıç, Keklik ve Yıldız (2014, 264) “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı ampirik araştırmalarında liderlik tarzları için Bass ve Stogdill (1990) tarafından geliştirilen ölçeği ve örgütsel sessizlik için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından hazırlanan ölçeği kullanmıştır. 100 sigorta, 76 otomotiv ve 66 kamu sektörü çalışanı katıldığı çalışma sonucunda çalışanların örgüt yöneticilerinin uyguladığı liderlik tarzlarından oldukça etkilendiği belirtilmiş ve örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında dönüştürücü liderlik tarzının başarılı olduğu sonucunun elde edildiği vurgulanmıştır.

Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincir otelin 604 personelinin katılımıyla gerçekleştirdiği; Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen “Karanlık Liderlik Ölçeği”, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”ni kullandıkları “Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi” isimli araştırmasında Ballı (2014, 319) karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu yani işgörenlerin karanlık liderlik algısı arttıkça sessizlik eğiliminin de arttığı bulgusunu ortaya koymuştur.

“Ulusal İran Güney Yağ Fabrikasındaki Dönüşümsel Liderlik ve Organizasyon Kültürü ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarında Ahmadi, Rezaei ve Gorizan (2015, 3519) araştırmaya Ulusal İran Güney Yağ Fabrikasındaki 368 çalışanın katıldığını ve araştırma sonucunda dönüşümsel liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan, negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna vardıklarını belirtmişlerdir.

Ünlüöner ve Çatır (2016, 84), Antalya’daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı kademelerinde çalışan 391 katılımcıyla gerçekleştirdiği “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli araştırmalarında Bass ve Avolio tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği-Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ” ölçeği ile 2003 yılında Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğini kullanmışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin negatif yönlü, etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü olduğunu bulmuşlardır.

Karabağ Köse ve Güçlü (2017, 135) ilköğretim okullarında çalışan 591 öğretmen ile gerçekleştirdikleri ve "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", "Çalışan Sessizliği Ölçeği" ve "Öğrenen Kuruluşların Boyutları Ölçeği" anketlerini kullandıkları “Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli araştırmaları sonucunda dönüşümsel liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu, etkileşimsel liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Duan ve diğ. (2017, 12) imalat sanayinde çalışan 324 katılımcıyla gerçekleştirdikleri “Çin’de Otoriter Liderlik ve Çalışanların Sessizliği” adlı araştırmalarında Zhou and Long’s (2007) tarafından oluşturulan “Otoriter Liderlik Anketi”, Liang, Farh, and Farh (2012) tarafından oluşturulan “Psikolojik Güvenlik Anketi”, Liang, Farh, and Farh (2012) tarafından oluşturulan “Örgüt Tabanlı Benlik Saygısı Anketi”, Dorfman and Howell (1988) tarafından oluşturulan “Güç Mesafesine Uyum Anketi”, Detert ve Edmondsdson (2011)’in “Örgütsel Sessizlik Davranışı Anketi”ni kullanmışlardır. Araştırma sonucunda otoriter liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu yani otoriter liderlik davranışlarının görüldüğü bir örgütte örgütsel sessizliğin görülebileceği belirtilmiştir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma deseni, evren - örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Deseni

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin sergilediği örgütsel sessizlik davranışlarını yordama düzeyini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan ilişkisel tarama desenine uygun olarak tasarlanmıştır. İki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli ilişkisel tarama modeli olarak isimlendirilir. Yapılacak çalışmada, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi, ayrı ayrı sembolleştirilir. Yapılan sembolleştirme (değerler verme, ölçme) ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde düzenlenmelidir (Karasar, 2009, 81).

3.2. Evren - Örneklem

Araştırmanın evrenini Isparta İlinde 2012-2013 öğretim yılında eğitim öğretim faaliyetlerini sürdüren 67 lisede görev yapan 1994 öğretmen oluşturmaktadır. Evreni oluşturan öğretmenlerin okul türü ve cinsiyet değişkenlerine göre dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur. Lise, anadolu lisesi, fen lisesi ve sosyal bilimler lisesi adı altındaki liseler akademik lise olarak kabul edilmiş bunların dışındaki imam hatip, anadolu imam hatip, meslek, ticaret meslek, otelcilik ve turizm meslek, kız teknik ve meslek, teknik ve endüstri meslek, denizcilik meslek, anadolu sağlık meslek, anadolu öğretmen, çok programlı, güzel sanatlar ve spor liseleri ise mesleki lise olarak kabul edilmiştir.

Tablo 2.Evreni Oluşturan Öğretmenlerin Okul Türü ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Okul Türü	Akademik Lise	630	31,6
	Mesleki Lise	1394	68,4
	Toplam	1994	100,0
Cinsiyet	Kadın	766	38,4
	Erkek	1228	61,6
	Toplam	1994	100,0

Araştırma kapsamında örneklem belirlenirken evrendeki alt grupların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örneklemde temsil edilebilmesini sağlamak amacıyla seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk ve diğ., 2016, 86). Bu sayede akademik liseler de mesleki liseler de gerekli oranda temsil edilmiştir. Erkek ve kadın öğretmenlerin de okul türünde olduğu gibi gerekli oranda temsil edilmesine gayret edilmiştir. Şener Büyüköztürk'ün Çıngı (1994)'ten uyarladığı süreksiz değişkenlerde farklı sapma miktarları için uygun örneklem büyüklüğü tablosuna göre 2000 kişilik evren büyüklüğüne sahip bir araştırma için (.95 güven düzeyi için) gerekli örneklem sayısı 322'dir (Büyüköztürk ve diğ., 2016, 98). Can (2013, 28) de benzer bir tabloda 2000 kişilik evren büyüklüğü için uygun örneklem sayısının 322 olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple örneklem seçimi en az 322 öğretmeni kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Isparta ili merkez ilçede bulunan 24 lisede görev yapan öğretmenler içerisinde araştırmaya katılmaya gönüllü olan 455 öğretmene anket uygulanmıştır (Yeterli sayıdan daha fazla dağıtılma sebebi geçersiz sayılabilecek anketler yüzünden gerekli örneklem büyüklüğünü karşılayamama kaygısıdır). Dağıtılan anketlerden 414 tanesi geçerli sayılmıştır ve araştırmanın örneklemini bu 414 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin branş, bulunduğu okuldaki görev süresi, toplam görev süresi, yaş, cinsiyet, görev yaptığı okul türü ve öğrenim durumlarına ait dağılımları Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3.Örneklemede Yer Alan Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Okul Türü	Akademik Lise	125	30,2
	Mesleki Lise	289	69,8
	Toplam	414	100,0
	Kadın	180	43,5
Cinsiyet	Erkek	234	56,5
	Toplam	414	100,0
Yaş	26-35	105	25,4
	36-45	213	51,4
	46-55	74	17,9
	56 Ve üstü	22	5,3
	Toplam	414	100,0
Toplam Görev Süresi	1-5 Yıl	28	6,8
	6-10 Yıl	43	10,4
	11-15 Yıl	120	29,0
	16 Yıl Ve Üstü	223	53,9
	Toplam	414	100,0
Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	252	60,9
	6-10 Yıl	81	19,6
	11-15 Yıl	33	8,0
	16 Yıl ve Üstü	48	11,6
	Toplam	414	100,0
Öğrenim Durumu	Lisans	368	88,9
	Lisansüstü	46	11,6
	Toplam	414	100,0
Branş	Dil Ve Anlatım	61	14,7
	Matematik	49	11,8
	Fen Bilimleri	48	11,6
	Sosyal Bilimler	60	14,5
	Din, Ahlak Ve Değerler	11	2,7
	Yabancı Diller Ve Edebiyatı	49	11,8
	Spor Ve Sosyal Etkinlikler	9	2,2
	Güzel Sanatlar	13	3,1
	Bilişim	22	5,3
	Rehberlik Ve Yönlendirme	16	3,9
	Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri	76	18,4
	Toplam	414	100,0

Öğretmenler okul türü değişkenine göre 125'i (%30,2) Akademik Lise, 289'u

(%69,8) Mesleki Lise olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler cinsiyet değişkenine göre 180'i (%43,5) Kadın, 234'ü (%56,5) Erkek olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler yaş değişkenine göre 105'i (%25,4) 26-35, 213'ü (%51,4) 36-45, 74'ü (%17,9) 46-55, 22'si (%5,3) 56 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler toplam görev süresi değişkenine göre 28'i (%6,8) 1-5 yıl, 43'ü (%10,4) 6-10 yıl, 120'si (%29,0) 11-15 yıl, 223'ü (%53,9) 16 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler bulunduğu okulda görev süresi değişkenine göre 252'si (%60,9) 1-5 yıl, 81'i (%19,6) 6-10 yıl, 33'ü (%8,0) 11-15 yıl, 48'i (%11,6) 16 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler öğrenim durumu değişkenine göre 368'i (%88,9) Lisans, 46'sı (%11,1) Lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler branş değişkenine göre 61'i (%14,7) Dil ve Anlatım, 49'u (%11,8) Matematik, 48'i (%11,6) Fen Bilimleri, 60'ı (%14,5) Sosyal Bilimler, 11'i (%2,7) Din, Ahlak ve Değerler, 49'u (%11,8) Yabancı Diller ve Edebiyatı, 9'u (%2,2) Spor ve sosyal Etkinlikler, 13'ü (%3,1) Güzel Sanatlar, 22'si (%5,3) Bilişim, 16'sı (%3,9) Rehberlik ve Yönlendirme, 76'sı (%18,4) Mesleki ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri olarak dağılmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin göstermiş olduğu karizmatik liderlik davranış türlerini belirlemek amacıyla Kouzes ve Posner (1995) tarafından geliştirilmiş ve Korkmaz (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan "Liderlik Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Gerekli izinlerin alınmasının ardından "Liderlik Davranışı Ölçeği" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" Isparta ili merkez ilçesinde bulunan 24 liseye araştırmacı tarafından bırakılmış ve tekrar toplanmıştır. Araştırmaya katılmaya gönüllü olan 445 öğretmenden geri toplanan anketlerden 414 tanesi geçerli sayılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

3.4.1. Liderlik Davranışı Ölçeği

Kouzes ve Posner (1995) tarafından geliştirilmiş ve Korkmaz (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan "Liderlik Davranışı Ölçeği" "model olma", "etkileme", "zorluklarla başa çıkma", "imkân tanıma" ve "cesaretlendirme" olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır ve karizmatik liderlik davranışlarını bu beş boyut üzerinden değerlendirmektedir. Bu araştırmada liderlik davranışı ölçeğinin genel güvenilirliği Cronbach Alpha=0,972; "model olma" boyutu 0,888; "etkileme" boyutu 0,921; "zorluklarla başa çıkma" boyutu 0,941; "imkân tanıma" boyutu 0,913; "cesaretlendirme" boyutu 0,952 olarak bulunmuştur.

3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Öğretmen algılarına göre okullarda görülen örgütsel sessizlik düzeyini ve türlerini belirlemek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek sessizliği kabullenici, korunmacı ve korumacı olmak üzere üç tür üzerinden ölçmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin genel güvenilirliği Cronbach Alpha=0,776; kabullenici sessizlik boyutu 0,801; korunmacı sessizlik boyutu 0,761; korumacı sessizlik boyutu 0,742 olarak bulunmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00 - 1.79 arası "çok düşük", 1.80 - 2.59 arası "düşük", 2.60 - 3.39 arası "orta", 3.40 - 4.19 arası "yüksek", 4.20 - 5.00 arası "çok yüksek" olarak bulgular yorumlanmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları

belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları Düzeylerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının düzeyini belirlemek için betimsel analizler uygulanmıştır.

Tablo 4. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları Düzeyleri

	N	\bar{x}	SS	Min.	Max.
Model Olma	414	3,593	0,826	1,170	5,000
Etkileme	414	3,467	0,855	1,000	5,000
Zorluklarla Başa Çıkma	414	3,358	0,749	1,000	5,000
İmkân Tanıma	414	3,660	0,806	1,000	5,000
Cesaretlendirme	414	3,652	0,858	1,000	5,000

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının ölçüldüğü envanterden elde edilen sonuçlar doğrultusunda “model olma” alt boyutunda elde edilen toplam puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 3,593$) ve standart sapması ($SS=0,826$)’dir. “Etkileme” alt boyutunda elde edilen toplam puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 3,467$) ve standart sapması ($SS=0,855$)’dir. “Zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda elde edilen toplam puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 3,358$) ve standart sapması ($SS=0,749$)’dur. “İmkân tanıma” alt boyutunda elde edilen toplam puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 3,660$) ve standart sapması ($SS=0,806$)’dir. “Cesaretlendirme” alt boyutunda elde edilen toplam puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 3,652$) ve standart sapması ($SS=0,858$)’dir. Öğretmelerin görüşlerine göre yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarından “model olma”,

“imkân tanıma”, “etkileme” ve “cesaretlendirme” alt boyutlarında yüksek düzeyde “zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda ise orta düzeyde sergilediklerini söylemek mümkündür.

4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için betimsel analizler uygulanmıştır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

	N	\bar{x}	SS	Min.	Max.
Kabullenici Sessizlik	414	1,907	0,693	1,000	4,400
Korunmacı Sessizlik	414	1,846	0,686	1,000	5,000
Korumacı Sessizlik	414	3,997	0,907	1,000	5,000

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ölçüldüğü envanterden elde edilen sonuçlara göre kabullenici sessizlik alt boyutunda elde edilen toplam puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 1,907$) ve standart sapması ($SS=0,693$)’tür. Korunmacı sessizlik alt boyutunda elde edilen toplam puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 1,846$) ve standart sapması ($SS=0,686$)’dir. Korumacı sessizlik alt boyutunda elde edilen toplam puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 3,997$) ve standart sapması ($SS=0,907$)’dir. Bu verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışlarını düşük düzeyde; korumacı sessizlik davranışını yüksek düzeyde sergiledikleri söylenebilir.

4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizliği Yordama Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmen görüşlerine göre karizmatik liderliğin alt boyutlarının kabullenici sessizliği ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 6. Karizmatik Liderliğin Kabullenici Sessizliği Yordama Düzeyi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değ.	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit		2,527	0,165		15,341	0,000		
Model Olma	Kabullenici Sessizlik	-0,245	0,101	-0,292	-2,440	0,015	-0,170	-0,120
Etkileme		0,220	0,105	0,272	2,092	0,037	-0,114	0,103
Zorluklarla Başa Çıkma		0,118	0,088	-0,127	-1,340	0,181	-0,154	-0,066
İmkân Tanıma		-0,165	0,110	-0,191	-1,500	0,134	-0,163	-0,074
Cesaretlendirme		0,136	0,102	0,168	1,332	0,184	-0,120	0,066
R=0,222		R ² =0,049						
F ₍₅₋₄₀₈₎ =4,235	p<0,01							

Öğretmen görüşlerine göre karizmatik liderliğin alt boyutlarının kabullenici sessizliği ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda “model olma” ve “etkileme” alt boyutlarının birlikte kabullenici sessizlik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki (R=0,222, R²=0,049) sergiledikleri (F₍₅₋₄₀₈₎=4,235, p<0,01) sonucuna ulaşılmıştır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin kabullenici sessizlik üzerindeki görece önem sırası “model olma” (β =-0,292) ve “etkileme” (β =0,272) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, her iki yordayıcı değişkenin de kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0,05). Yordayıcı değişkenler ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkilere bakıldığında (diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde), “model olma” ile (r=-0,170) ve “etkileme” ile (r=-0,114) düzeyinde korelasyon gözlenmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, kabullenici sessizliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir;

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = (-0,245 \times \text{Model olma puanı}) + (0,220 \times \text{Etkileme puanı}) + (2,527).$$

4.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizliği Yordama Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmen görüşlerine göre karizmatik liderliğin alt boyutlarının korunmacı

sessizliği ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 7. Karizmatik Liderliğin Korunmacı Sessizliği Yordama Düzeyi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değ.	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit		2,514	0,163		15,447	0,000		
Model Olma	Korunmacı Sessizlik	-0,102	0,099	-0,123	-1,026	0,306	-0164	-0,051
Etkileme		0,191	0,104	0,239	1,839	0,067	-0,128	0,091
Zorluklarla Başa Çıkma		-0,100	0,087	-0,109	-1,155	0,249	-0,169	-0,057
İmkân Tanıma		-0,245	0,108	-0,288	-2,258	0,024	-0,197	-0,111
Cesaretlendirme		0,073	0,101	0,092	0,727	0,468	-0,153	0,036
R=0,225		R ² =0,051						
F ₍₅₋₄₀₈₎ =4,352	p< 0,01							

Öğretmen görüşlerine göre karizmatik liderliğin alt boyutlarının korunmacı sessizliği ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda “imkân tanıma” boyutunun korunmacı sessizlik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki (R=0,225, R²=0,051) sergilediği (F₍₅₋₄₀₈₎=4,352, p<0,01) sonucuna ulaşılmıştır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre “imkân tanıma” yordayıcı değişkeninin korunmacı sessizlik üzerindeki önemi (β =-0,288) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, “imkân tanıma” değişkeninin korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p<0.01). Yordayıcı değişkenler ile korunmacı sessizlik arasındaki ilişkilere bakıldığında (diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde), “imkân tanıma” ile (r=-0,197) korelasyon gözlenmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, korunmacı sessizliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir;

$$\text{Korunmacı Sessizlik} = (-0,245 \times \text{İmkan Tanıma puanı}) + (2,514).$$

4.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizliği Yordama Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmen görüşlerine göre karizmatik liderliğin alt boyutlarının korunmacı sessizliği ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak çoklu doğrusal regresyon

analizi uygulanmıştır.

Tablo 8. Karizmatik Liderliğin Korumacı Sessizliği Yordama Düzeyi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değ.	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit		3,004	0,214		14,057	0,000		
Model Olma	Korumacı Sessizlik	-0,028	0,130	-0,025	-0,214	0,830	0,183	-0,011
Etkileme		-0,159	0,137	-0,150	-1,166	0,244	0,169	-0,058
Zorluklarla Başa								
Çıkma		0,042	0,114	0,035	0,367	0,714	0,187	0,018
İmkân Tanıma		0,376	0,142	0,334	2,637	0,009	0,243	0,129
Cesaretlendirme		0,036	0,132	0,034	0,207	0,787	0,211	0,013
R=0,254	R ² =0,065							
F ₍₅₋₄₀₈₎ =5,634	p< 0,001							

Öğretmen görüşlerine göre karizmatik liderliğin alt boyutlarının korumacı sessizliği ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda “imkân tanıma” boyutunun korumacı sessizlik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki (R=0,254, R²=0,065) sergilediği (F₍₅₋₄₀₈₎=5,634, p<0,001) sonucuna ulaşılmıştır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre “imkân tanıma” yordayıcı değişkeninin korumacı sessizlik üzerindeki önemi ($\beta=0,334$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, “imkân tanıma” değişkeninin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p< 0.05). Yordayıcı değişkenler ile korumacı sessizlik arasındaki ilişkilere bakıldığında (diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde), “imkân tanıma” (r=0,243) düzeyinde korelasyon gözlenmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, korumacı sessizliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir;

$$\text{Korumacı Sessizlik} = (0,376 \times \text{İmkân Tanıma puanı}) + (5,634).$$

4.6. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Branşa Göre Farklılaşma Sonuçları

Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin branşına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 9. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Branşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut (1)	Grup	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Model Olma	Dil Ve Anlatım	61	3,478	0,968	G. Arası	4,471	10	0,447		
	Matematik	49	3,548	0,863	G. İçi	277,529	403	0,689		
	Fen Bilimleri	48	3,823	0,697	Toplam	282,000	413	0,000		
	Sosyal Bilimler	60	3,642	0,706						
	Din, Ahlak Ve Değerler	11	3,500	0,853						
	Yabancı Diller Ve Edebiyatı	49	3,643	0,811					0,649	0,771
	Spor Ve Sosyal Etkinlikler	9	3,556	0,702						
	Güzel Sanatlar	13	3,397	0,706						
	Bilişim	22	3,538	0,720						
	Rehberlik Ve Yönlendirme	16	3,625	0,895						
	Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri	76	3,561	0,907						
	Boyut (2)	Grup	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F
Etkileme	Dil Ve Anlatım	61	3,309	0,990	G. Arası	4,168	10	0,417		
	Matematik	49	3,490	0,827	G. İçi	297,786	403	0,739		
	Fen Bilimleri	48	3,667	0,765	Toplam	301,954	413	0,000		
	Sosyal Bilimler	60	3,447	0,830						
	Din, Ahlak Ve Değerler	11	3,530	0,945						
	Yabancı Diller Ve Edebiyatı	49	3,507	0,815					0,564	0,843
	Spor Ve Sosyal Etkinlikler	9	3,482	0,510						
	Güzel Sanatlar	13	3,269	0,753						
	Bilişim	22	3,424	0,734						
	Rehberlik Ve Yönlendirme	16	3,479	0,927						
	Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri	76	3,474	0,925						
	Boyut (3)	Grup	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F
Zorluklarla Başa Çıkma	Dil Ve Anlatım	61	3,262	0,888	G. Arası	2,942	10	0,294		
	Matematik	49	3,371	0,711	G. İçi	228,633	403	0,567		
	Fen Bilimleri	48	3,517	0,721	Toplam	231,575	413	0,000		
	Sosyal Bilimler	60	3,375	0,699						
	Din, Ahlak Ve Değerler	11	3,349	0,893						
	Yabancı Diller Ve Edebiyatı	49	3,303	0,742					0,519	0,877
	Spor Ve Sosyal Etkinlikler	9	3,389	0,382						
	Güzel Sanatlar	13	3,154	0,795						
	Bilişim	22	3,280	0,649						
	Rehberlik Ve Yönlendirme	16	3,490	0,815						
	Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri	76	3,377	0,746						
	Boyut (4)	Grup	N	\bar{x}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F

Tablo 9 - devam

Boyut (5)	Grup	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	
İmkan Tanıma	Dil Ve Anlatım	61	3,574	0,980	G. Arası	2,338	10	0,234			
	Matematik	49	3,677	0,747	G. İçi	266,004	403	0,660			
	Fen Bilimleri	48	3,816	0,773	Toplam	268,342	413	0,000			
	Sosyal Bilimler	60	3,647	0,697							
	Din, Ahlak Ve Değerler	11	3,727	0,647							
	Yabancı Diller Ve Edebiyatı	49	3,670	0,726					0,354	0,965	
	Spor Ve Sosyal Etkinlikler	9	3,704	0,725							
	Güzel Sanatlar	13	3,539	0,764							
	Bilişim	22	3,621	0,774							
	Rehberlik Ve Yönlendirme	16	3,781	0,795							
	Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri	76	3,614	0,910							
	Cesaretleendirme	Dil Ve Anlatım	61	3,478	1,120	G. Arası	3,742	10	0,374		
		Matematik	49	3,657	0,758	G. İçi	300,227	403	0,745		
Fen Bilimleri		48	3,799	0,812	Toplam	303,969	413	0,000			
Sosyal Bilimler		60	3,681	0,740							
Din, Ahlak Ve Değerler		11	3,849	0,603							
Yabancı Diller Ve Edebiyatı		49	3,687	0,838					0,502	0,888	
Spor Ve Sosyal Etkinlikler		9	3,759	0,722							
Güzel Sanatlar		13	3,526	0,751							
Bilişim		22	3,636	0,757							
Rehberlik Ve Yönlendirme		16	3,646	0,921							
Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri		76	3,638	0,902							

Tablo 9’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “model olma” alt boyutunda dil ve anlatım ($\bar{X} = 3,478$), matematik ($\bar{X} = 3,548$), fen bilimleri ($\bar{X} = 3,823$), sosyal bilimler ($\bar{X} = 3,642$), din ahlak ve değerler ($\bar{X} = 3,500$), yabancı diller ve edebiyatı ($\bar{X} = 3,643$), spor ve sosyal etkinlikler ($\bar{X} = 3,556$), güzel sanatlar ($\bar{X} = 3,397$), bilişim ($\bar{X} = 3,538$), rehberlik ve yönlendirme ($\bar{X} = 3,625$), mesleki ve teknik lise alan dal dersleri ($\bar{X} = 3,561$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(10-403)}=0,649, p> 0.05$].

Tablo 9’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “etkileme” alt boyutunda dil ve anlatım ($\bar{X} = 3,309$), matematik ($\bar{X} = 3,490$), fen bilimleri ($\bar{X} = 3,667$), sosyal bilimler ($\bar{X} = 3,447$), din ahlak ve değerler ($\bar{X} = 3,530$), yabancı diller ve edebiyatı ($\bar{X} = 3,507$), spor ve sosyal

etkinlikler ($\bar{X} = 3,482$), güzel sanatlar ($\bar{X} = 3,269$), bilişim ($\bar{X} = 3,424$), rehberlik ve yönlendirme ($\bar{X} = 3,479$), mesleki ve teknik lise alan dal dersleri ($\bar{X} = 3,474$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(10-403)}=0,564, p> 0.05$].

Tablo 9’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda dil ve anlatım ($\bar{X} = 3,262$), matematik ($\bar{X} = 3,371$), fen bilimleri ($\bar{X} = 3,517$), sosyal bilimler ($\bar{X} = 3,375$), din ahlak ve değerler ($\bar{X} = 3,349$), yabancı diller ve edebiyatı ($\bar{X} = 3,303$), spor ve sosyal etkinlikler ($\bar{X} = 3,389$), güzel sanatlar ($\bar{X} = 3,154$), bilişim ($\bar{X} = 3,280$), rehberlik ve yönlendirme ($\bar{X} = 3,490$), mesleki ve teknik lise alan dal dersleri ($\bar{X} = 3,377$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(10-403)}=0,519, p> 0.05$].

Tablo 9’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “imkân tanıma” alt boyutunda dil ve anlatım ($\bar{X} = 3,574$), matematik ($\bar{X} = 3,677$), fen bilimleri ($\bar{X} = 3,816$), sosyal bilimler ($\bar{X} = 3,647$), din ahlak ve değerler ($\bar{X} = 3,727$), yabancı diller ve edebiyatı ($\bar{X} = 3,670$), spor ve sosyal etkinlikler ($\bar{X} = 3,704$), güzel sanatlar ($\bar{X} = 3,539$), bilişim ($\bar{X} = 3,621$), rehberlik ve yönlendirme ($\bar{X} = 3,781$), mesleki ve teknik lise alan dal dersleri ($\bar{X} = 3,614$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(10-403)}=0,354, p> 0.05$].

Tablo 9’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “cesaretlendirme” alt boyutunda dil ve anlatım ($\bar{X} = 3,478$), matematik ($\bar{X} = 3,657$), fen bilimleri ($\bar{X} = 3,799$), sosyal bilimler ($\bar{X} = 3,681$), din ahlak ve değerler ($\bar{X} = 3,849$), yabancı diller ve edebiyatı ($\bar{X} = 3,687$), spor ve sosyal etkinlikler ($\bar{X} = 3,759$), güzel sanatlar ($\bar{X} = 3,526$), bilişim ($\bar{X} = 3,636$), rehberlik ve yönlendirme ($\bar{X} = 3,646$), mesleki ve teknik lise alan dal dersleri ($\bar{X} = 3,638$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(10-403)}=0,502, p> 0.05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma”, “cesaretlendirme” puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup

ortalamları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.7. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Farklılaşma Sonuçları

Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 10. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut (1)	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Model Olma	1-5 Yıl	252	3,646	0,836	G.Arası	2,983	3	0,994	1,461	0,225
	6-10 Yıl	81	3,595	0,823	G.İçi	279,017	410	0,681		
	11-15 Yıl	33	3,394	0,816	Toplam	282,000	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	48	3,451	0,773						
Boyut (2)	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Etkileme	1-5 Yıl	252	3,528	0,860	G.Arası	2,896	3	0,965	1,323	0,266
	6-10 Yıl	81	3,418	0,869	G.İçi	299,059	410	0,729		
	11-15 Yıl	33	3,288	0,780	Toplam	301,954	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	48	3,347	0,843						
Boyut (3)	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Zorluklarla Başa Çıkma	1-5 Yıl	252	3,429	0,743	G.Arası	3,609	3	1,203	2,163	0,092
	6-10 Yıl	81	3,261	0,742	G.İçi	227,967	410	0,556		
	11-15 Yıl	33	3,157	0,686	Toplam	231,575	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	48	3,288	0,804						
Boyut (4)	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
İmkân Tanıma	1-5 Yıl	252	3,692	0,830	G.Arası	1,563	3	0,521	0,801	0,494
	6-10 Yıl	81	3,683	0,764	G.İçi	266,778	410	0,651		
	11-15 Yıl	33	3,510	0,757	Toplam	268,342	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	48	3,556	0,781						
Boyut (5)	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Cesaretle İndirme	1-5 Yıl	252	3,683	0,885	G.Arası	1,246	3	0,415	0,563	0,640
	6-10 Yıl	81	3,665	0,818	G.İçi	302,722	410	0,738		
	11-15 Yıl	33	3,520	0,848	Toplam	303,969	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	48	3,559	0,796						

Tablo 10’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi sonucunda “model olma” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,646$), 6-10 yıl

arasında ($\bar{X} = 3,595$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,394$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,451$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,461, p> 0.05$].

Tablo 10'da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “etkileme” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,528$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,418$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,288$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,347$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,323, p> 0.05$].

Tablo 10'da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,429$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,261$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,157$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,288$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=2,163, p> 0.05$].

Tablo 10'da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “imkân tanıma” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,692$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,683$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,510$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,556$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=0,801, p> 0.05$].

Tablo 10'da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “cesaretlendirme” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,683$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,665$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,520$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,559$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=0,563, p> 0.05$].

4.8. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşma Sonuçları

Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin toplam görev sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 11. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Öğretmenlerin Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut (1) Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Model Olma	1-5 Yıl	28	3,756	0,816	G.Arası 5,811	3	1,937	2,876	0,036
	6-10 Yıl	43	3,903	0,631	G.İçi 276,188	410	0,674		
	11-15 Yıl	120	3,532	0,803	Toplam 282,000	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	223	3,546	0,862					
Boyut (2) Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Etkileme	1-5 Yıl	28	3,708	0,777	G.Arası 4,684	3	1,561	2,153	0,093
	6-10 Yıl	43	3,694	0,700	G.İçi 297,270	410	0,725		
	11-15 Yıl	120	3,406	0,846	Toplam 301,954	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	223	3,425	0,889					
Boyut (3) Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Zorluklarla Başa Çıkma	1-5 Yıl	28	3,530	0,724	G.Arası 3,707	3	1,236	2,223	0,085
	6-10 Yıl	43	3,581	0,706	G.İçi 227,869	410	0,556		
	11-15 Yıl	120	3,289	0,724	Toplam 231,575	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	223	3,331	0,766					
Boyut (4) Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İmkân Tanıma	1-5 Yıl	28	3,708	0,860	G.Arası 5,185	3	1,728	2,693	0,046
	6-10 Yıl	43	3,981	0,591	G.İçi 263,157	410	0,642		
	11-15 Yıl	120	3,604	0,855	Toplam 268,342	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	223	3,622	0,798					
Boyut (5) Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Cesaretlendirme	1-5 Yıl	28	3,810	0,811	G.Arası 5,053	3	1,684	2,310	0,076
	6-10 Yıl	43	3,915	0,768	G.İçi 298,916	410	0,729		
	11-15 Yıl	120	3,546	0,873	Toplam 303,969	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	223	3,639	0,864					

Tablo 11’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi sonucunda “model olma” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,756$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,903$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,532$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,546$) grupları arasında [$F_{(3-410)}=2,876$, $p=0,036<0.05$] olmak üzere anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 11’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi sonucunda “etkileme” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,708$), 6-10 yıl

arasında ($\bar{X} = 3,694$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,406$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,425$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=2,153, p> 0.05$].

Tablo 11’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,530$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,581$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,289$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,331$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=2,223, p> 0.05$].

Tablo 11’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “imkân tanıma” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,708$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,981$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,604$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,622$) grupları arasında [$F_{(3-410)}=2,693, p=0,046<0.05$] olmak üzere anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 11’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “cesaretlendirme” alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,810$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,915$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,546$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,639$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=2,310, p> 0.05$].

Tablo 12. Alılan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Öğretmenlerin Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası LSD Post hoc Testi Sonuçları

	Toplam Görev Süresi	N	\bar{X}	SS	F	η^2	Anlamlı Fark
Model olma	A. 1-5 Yıl	28	3,756	0,816	2,876	0,02	B- C* B- D*
	B. 6-10 Yıl	43	3,903	0,631			
	C. 11-15 Yıl	120	3,532	0,803			
	D. 16 Yıl ve üstü	223	3,546	0,862			
İmkân Tanıma	A. 1-5 Yıl	28	3,708	0,860	2,693	0,02	B- C* B- D*
	B. 6-10 Yıl	43	3,981	0,591			
	C. 11-15 Yıl	120	3,604	0,855			
	D. 16 Yıl ve üstü	223	3,622	0,798			

* $p<0.05$

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarını öğretmenlerin toplam görev süresine göre karşılaştırmaya yönelik Anova Testi sonucunda “model olma” ve “imkân tanıma” boyutlarında görülen gruplar arası anlamlı farklılıkların kaynağını bulmaya yönelik gerçekleştirilen LSD Testi sonuçlarının yer aldığı Tablo 12’ye göre “model olma” boyutunda toplam

görev süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,903$, $ss=0,631$) okul müdürlerini karizmatik lider olarak değerlendirme düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde “imkan tanıma” boyutunda da boyutunda toplam görev süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,981$, $ss=0,591$) okul müdürlerini karizmatik lider olarak değerlendirme düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.9. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Yaşa Göre Farklılaşma Sonuçları

Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 13. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Yaşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut (1) Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
Model Olma	26-35	105	3,813	0,722	G.Arası	6,945	3	2,315	3,451	0,017
	36-45	213	3,526	0,842	G.İçi	275,054	410	0,671		
	46-55	74	3,525	0,830	Toplam	282,000	413	0,000		
	56 Ve üstü	22	3,432	0,980						
Boyut (2) Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
Etkileme	26-35	105	3,667	0,763	G.Arası	5,742	3	1,914	2,649	0,049
	36-45	213	3,409	0,875	G.İçi	296,212	410	0,722		
	46-55	74	3,385	0,856	Toplam	301,954	413	0,000		
	56 Ve üstü	22	3,341	0,972						
Boyut (3) Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
Zorlukla Başa Çıkma	26-35	105	3,546	0,712	G.Arası	5,124	3	1,708	3,093	0,027
	36-45	213	3,310	0,734	G.İçi	226,451	410	0,552		
	46-55	74	3,257	0,782	Toplam	231,575	413	0,000		
	56 Ve üstü	22	3,273	0,841						
Boyut (4) Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
İmkân Tanıma	26-35	105	3,835	0,696	G.Arası	4,515	3	1,505	2,339	0,073
	36-45	213	3,598	0,860	G.İçi	263,827	410	0,643		
	46-55	74	3,631	0,735	Toplam	268,342	413	0,000		
	56 Ve üstü	22	3,523	0,907						
Boyut (5) Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
Cesaretleendirme	26-35	105	3,802	0,799	G.Arası	3,506	3	1,169	1,595	0,190
	36-45	213	3,581	0,885	G.İçi	300,462	410	0,733		
	46-55	74	3,662	0,835	Toplam	303,969	413	0,000		
	56 Ve üstü	22	3,599	0,904						

Tablo 13’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “model olma” alt boyutunda 26-35 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,813$), 36-45 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,526$), 46-55 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,525$) ve 56 yaş ve üstü ($\bar{X} = 3,432$) grupları arasında [$F_{(3-410)}=3,451$, $p=0,017 < 0.05$] olmak üzere anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 13’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “etkileme” alt boyutunda 26-35 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,667$), 36-45 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,409$), 46-55 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,385$) ve 56 yaş ve üstü ($\bar{X} = 3,341$) grupları arasında [$F_{(3-410)}=2,649$, $p=0,049 < 0.05$] olmak üzere anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 13’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda 26-35 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,546$), 36-45 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,310$), 46-55 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,257$) ve 56 yaş ve üstü ($\bar{X} = 3,273$) grupları arasında [$F_{(3-410)}=3,093$, $p= 0,027 < 0.05$] olmak üzere anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 13’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “imkân tanıma” alt boyutunda 26-35 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,835$), 36-45 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,598$), 46-55 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,631$) ve 56 yaş ve üstü ($\bar{X} = 3,523$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=2,339$, $p > 0.05$].

Tablo 13’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda “cesaretlendirme” alt boyutunda 26-35 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,802$), 36-45 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,581$), 46-55 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,662$) ve 56 yaş ve üstü ($\bar{X} = 3,599$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,5952$, $p > 0.05$].

Tablo 14. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Yaşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası LSD Post hoc Testi Sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	SS	F	η^2	Anlamlı Fark
Model Olma	A. 26-35	105	3,813	0,722	3,451	0,02	A-B*
	B. 36-45	213	3,526	0,842			A-C*
	C. 46-55	74	3,525	0,830			A-D*
	D. 56 ve üstü	22	3,432	0,980			
Etkileme	A. 26-35	105	3,667	0,763	2,649	0,02	A-B*
	B. 36-45	213	3,409	0,875			A-C*
	C. 46-55	74	3,385	0,856			
	D. 56 ve üstü	22	3,341	0,972			
Zorluklarla Başa Çıkma	A. 26-35	105	3,546	0,712	3,093	0,02	A-B*
	B. 36-45	213	3,310	0,734			A-C*
	C. 46-55	74	3,257	0,782			
	D. 56 ve üstü	22	3,273	0,841			

*p<0.05

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin gösterdiği karizmatik liderlik davranışlarını öğretmenlerin yaşlarına göre karşılaştırmaya yönelik Anova Testi sonucunda “model olma”, “etkileme” ve “zorluklarla başa çıkma” boyutlarında görülen gruplar arası anlamlı farklılıkların kaynağını bulmaya yönelik gerçekleştirilen LSD Testi sonuçlarının yer aldığı Tablo 14’e göre “model olma” boyutunda 26-35 yaş aralığında olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,813$, $SS=0,722$) okul müdürlerini karizmatik lider olarak değerlendirme düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Benzer şekilde “etkileme” boyutunda da 26-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,667$, $SS=0,763$) okul müdürlerini karizmatik lider olarak değerlendirme düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Zorluklarla başa çıkma” boyutunda da diğer iki boyutta olduğu gibi 26-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,546$, $SS=0,712$) okul müdürlerini karizmatik lider olarak değerlendirme düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.10. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Sonuçları

Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının

cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 15. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Cinsiyete Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Model Olma	Kadın	180	3,584	0,798	412	-0,197	0,844
	Erkek	234	3,600	0,849			
Etkileme	Kadın	180	3,485	0,805	412	0,388	0,698
	Erkek	234	3,452	0,893			
Zorluklarla Başa Çıkma	Kadın	180	3,393	0,704	412	0,817	0,414
	Erkek	234	3,332	0,782			
İmkân Tanıma	Kadın	180	3,632	0,784	412	-0,627	0,531
	Erkek	234	3,682	0,824			
Cesaretlendirme	Kadın	180	3,606	0,850	412	-0,970	0,333
	Erkek	234	3,688	0,864			

Tablo 15’te görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonucunda “model olma” alt boyutunda kadın ($\bar{X}=3,584$) ve erkek ($\bar{X}=3,600$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.197$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Etkileme” alt boyutunda kadın ($\bar{X}=3,485$) ve erkek ($\bar{X}=3,452$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.388$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda kadın ($\bar{X}=3,393$) ve erkek ($\bar{X}=3,332$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.817$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “İmkân tanıma” alt boyutunda kadın ($\bar{X}=3,632$) ve erkek ($\bar{X}=3,682$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.627$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Son olarak “cesaretlendirme” alt boyutunda kadın ($\bar{X}=3,606$) ve erkek ($\bar{X}=3,688$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.970$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.11. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okul Türüne Göre Farklılaşma Sonuçları

Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 16. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Okul Türüne Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Model Olma	Akademik Lise	125	3,723	0,850	412	2,102	0,036
	Mesleki Lise	289	3,538	0,811			
Etkileme	Akademik Lise	125	3,584	0,856	412	1,843	0,066
	Mesleki Lise	289	3,416	0,851			
Zorluklarla Başa Çıkma	Akademik Lise	125	3,499	0,724	412	2,525	0,012
	Mesleki Lise	289	3,298	0,753			
İmkân Tanıma	Akademik Lise	125	3,793	0,728	412	2,227	0,020
	Mesleki Lise	289	3,602	0,832			
Cesaretlendirme	Akademik Lise	125	3,791	0,843	412	2,170	0,031
	Mesleki Lise	289	3,592	0,859			

Tablo 16’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonucunda “model olma” alt boyutunda akademik lise ($\bar{X} = 3,723$) ve mesleki lise ($\bar{X} = 3,6538$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=2,102$, $p=0,036<0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. “Etkileme” alt boyutunda akademik lise ($\bar{X} = 3,584$) ve mesleki lise ($\bar{X} = 3,416$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=1,843$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda akademik lise ($\bar{X} = 3,499$) ve mesleki lise ($\bar{X} = 3,416$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=2,525$, $p=0,012<0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İmkân tanıma alt boyutunda akademik lise ($\bar{X} = 3,793$) ve mesleki lise ($\bar{X} = 3,602$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=2,227$, $p=0,020<0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Son olarak “cesaretlendirme” alt boyutunda akademik lise ($\bar{X} = 3,791$) ve mesleki lise ($\bar{X} = 3,592$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=2,170$, $p=0,031<0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılık bulunan dört boyutta da akademik liselerdeki öğretmenlerin ortalamalarının mesleki liselerdeki öğretmenlerden daha yüksek olduğu yani akademik liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin bu dört boyuttaki karizmatik liderlik davranışlarını gösterdiklerine yönelik algı düzeylerinin mesleki liselerdeki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.12. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Sonuçları

Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının öğretmenin öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 17. Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarını Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Model Olma	Lisans	368	3,587	0,816	412	-0,448	0,654
	Lisansüstü	46	3,645	0,913			
Etkileme	Lisans	368	3,471	0,840	412	0,298	0,766
	Lisansüstü	46	3,431	0,977			
Zorluklarla Başa Çıkma	Lisans	368	3,362	0,731	412	0,274	0,784
	Lisansüstü	46	3,330	0,890			
İmkân Tanıma	Lisans	368	3,665	0,792	412	0,391	0,696
	Lisansüstü	46	3,616	0,922			
Cesaretlendirme	Lisans	368	3,664	0,836	412	0,820	0,485
	Lisansüstü	46	3,554	1,020			

Tablo 17’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonucunda ilk “model olma” alt boyutunda lisans ($\bar{X}=3,587$) ve lisansüstü ($\bar{X}=3,645$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.448$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Etkileme” alt boyutunda lisans ($\bar{X}=3,471$) ve lisansüstü ($\bar{X}=3,431$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.298$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Zorluklarla başa çıkma” alt boyutunda lisans ($\bar{X}=3,362$) ve lisansüstü ($\bar{X}=3,330$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.274$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İmkân tanıma alt boyutunda lisans ($\bar{X}=3,665$) ve lisansüstü ($\bar{X}=3,616$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.391$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Son olarak “cesaretlendirme” alt boyutunda lisans ($\bar{X}=3,664$) ve lisansüstü ($\bar{X}=3,554$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.820$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.13. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Branşa Göre Farklılaşma Sonuçları

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarının öğretmenlerin branşına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 18. Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Branşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut (1)	Grup	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	
Kabullenici Sessizlik	Dil Ve Anlatım	61	1,872	0,699	G. Arası	3,806	10	0,381			
	Matematik	49	1,882	0,634	G. İçi	194,792	403	0,483			
	Fen Bilimleri	48	1,833	0,612	Toplam	198,598	413	0,000			
	Sosyal Bilimler	60	1,837	0,668							
	Din, Ahlak Ve Değerler	11	1,800	0,710							
	Yabancı Diller Ve Edebiyatı	49	1,943	0,754					0,787	0,641	
	Spor Ve Sosyal Etkinlikler	9	2,178	0,570							
	Güzel Sanatlar	13	1,846	0,771							
	Bilişim	22	2,055	0,696							
	Rehberlik Ve Yönlendirme	16	1,700	0,584							
	Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri	76	2,026	0,774							
	Boyut (2)	Grup	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	Korumacı Sessizlik	Dil Ve Anlatım	61	1,846	0,732	G. Arası	5,667	10	0,567		
Matematik		49	1,710	0,572	G. İçi	188,541	403	0,468			
Fen Bilimleri		48	1,808	0,602	Toplam	194,208	413	0,000			
Sosyal Bilimler		60	1,797	0,616							
Din, Ahlak Ve Değerler		11	1,873	0,750							
Yabancı Diller Ve Edebiyatı		49	1,841	0,638					1,211	0,282	
Spor Ve Sosyal Etkinlikler		9	2,356	1,144							
Güzel Sanatlar		13	1,800	0,643							
Bilişim		22	1,918	0,716							
Rehberlik Ve Yönlendirme		16	1,613	0,549							
Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri		76	1,971	0,778							
Boyut (3)		Grup	N	\bar{X}	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Korumacı Sessizlik		Dil Ve Anlatım	61	3,990	0,973	G. Arası	4,468	10	0,447		
	Matematik	49	3,951	0,865	G. İçi	335,407	403	0,832			
	Fen Bilimleri	48	4,129	0,833	Toplam	339,875	413	0,000			
	Sosyal Bilimler	60	4,050	0,816							
	Din, Ahlak Ve Değerler	11	4,091	1,097							
	Yabancı Diller Ve Edebiyatı	49	4,029	0,776					0,537	0,864	
	Spor Ve Sosyal Etkinlikler	9	3,978	1,102							
	Güzel Sanatlar	13	4,185	0,764							
	Bilişim	22	3,882	0,906							
	Rehberlik Ve Yönlendirme	16	4,175	0,888							
	Mesleki Ve Teknik Lise Alan Dal Dersleri	76	3,837	1,060							

Tablo 18’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda kabullenici sessizlik alt boyutunda dil ve anlatım ($\bar{X} = 1,872$), matematik ($\bar{X} = 1,882$), fen bilimleri ($\bar{X} = 1,883$), sosyal bilimler ($\bar{X} = 1,837$), din ahlak ve değerler ($\bar{X} = 1,800$), yabancı diller ve edebiyatı ($\bar{X} = 1,943$), spor ve sosyal etkinlikler ($\bar{X} = 2,178$), güzel sanatlar ($\bar{X} = 1,846$), bilişim ($\bar{X} = 2,055$), rehberlik ve yönlendirme ($\bar{X} = 1,700$), mesleki ve teknik lise alan dal dersleri ($\bar{X} = 2,026$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(10-403)}=0,787$, $p > 0.05$].

Tablo 18’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda korunmacı sessizlik alt boyutunda dil ve anlatım ($\bar{X} = 1,846$), matematik ($\bar{X} = 1,710$), fen bilimleri ($\bar{X} = 1,808$), sosyal bilimler ($\bar{X} = 1,797$), din ahlak ve değerler ($\bar{X} = 1,873$), yabancı diller ve edebiyatı ($\bar{X} = 1,841$), spor ve sosyal etkinlikler ($\bar{X} = 2,356$), güzel sanatlar ($\bar{X} = 1,800$), bilişim ($\bar{X} = 1,918$), rehberlik ve yönlendirme ($\bar{X} = 1,613$), mesleki ve teknik lise alan dal dersleri ($\bar{X} = 1,971$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(10-403)}=1,211$, $p > 0.05$].

Tablo 18’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda korumacı sessizlik alt boyutunda dil ve anlatım ($\bar{X} = 3,990$), matematik ($\bar{X} = 3,951$), fen bilimleri ($\bar{X} = 4,129$), sosyal bilimler ($\bar{X} = 4,050$), din ahlak ve değerler ($\bar{X} = 4,091$), yabancı diller ve edebiyatı ($\bar{X} = 4,029$), spor ve sosyal etkinlikler ($\bar{X} = 3,978$), güzel sanatlar ($\bar{X} = 4,185$), bilişim ($\bar{X} = 3,882$), rehberlik ve yönlendirme ($\bar{X} = 4,175$), mesleki ve teknik lise alan dal dersleri ($\bar{X} = 3,837$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(10-403)}=0,537$, $p > 0.05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

4.14. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Farklaşma Sonuçları

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarının öğretmenlerin

bulduğu okuldaki görev sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 19. Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Bulduğu Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut (1)	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Kabullenici Sessizlik	1-5 Yıl	252	1,914	0,680	G.Arası	0,206	3	0,069	0,142	0,935
	6-10 Yıl	81	1,882	0,680	G.İçi	198,392	410	0,484		
	11-15 Yıl	33	1,964	0,824	Toplam	198,598	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	48	1,879	0,711						
Boyut (2)	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Korumacı Sessizlik	1-5 Yıl	252	1,881	0,718	G.Arası	1,575	3	0,525	1,117	0,342
	6-10 Yıl	81	1,726	0,535	G.İçi	192,633	410	0,470		
	11-15 Yıl	33	1,897	0,850	Toplam	194,208	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	48	1,829	0,602						
Boyut (3)	Grup	N	\bar{X}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Korumacı Sessizlik	1-5 Yıl	252	3,983	0,922	G.Arası	4,674	3	1,558	1,906	0,128
	6-10 Yıl	81	3,958	0,965	G.İçi	335,201	410	0,818		
	11-15 Yıl	33	4,346	0,515	Toplam	339,875	413	0,000		
	16 Yıl ve üstü	48	3,896	0,909						

Tablo 19’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda kabullenici sessizlik alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 1,914$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 1,882$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 1,964$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 1,879$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=0,142$, $p> 0.05$].

Tablo 19’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda korumacı sessizlik alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 1,881$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 1,726$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 1,897$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 1,829$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,117$, $p> 0.05$].

Tablo 19’da görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda korumacı sessizlik alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 3,983$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 3,958$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 4,346$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,896$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,906$, $p>0.05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik puanları ortalamalarının öğretmenlerin buldukları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

4.15. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğretmenlerin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşma Sonuçları

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarının öğretmenlerin toplam görev sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır

Tablo 20. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Toplam Görev Süresine Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut (1) Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kabullenici Sessizlik	1-5 Yıl	28	1,821	0,567	G.Arası	1,740	3	0,580	1,208 0,307
	6-10 Yıl	43	1,930	0,656	G.İçi	196,859	410	0,480	
	11-15 Yıl	120	2,002	0,635	Toplam	198,598	413	0,000	
	16 Yıl ve üstü	223	1,863	0,742					
Boyut (2) Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Korunmacı Sessizlik	1-5 Yıl	28	1,814	0,642	G.Arası	2,023	3	0,674	1,439 0,231
	6-10 Yıl	43	1,837	0,678	G.İçi	192,185	410	0,469	
	11-15 Yıl	120	1,953	0,657	Toplam	194,208	413	0,000	
	16 Yıl ve üstü	223	1,794	0,705					
Boyut (3) Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Korunmacı Sessizlik	1-5 Yıl	28	4,007	1,023	G.Arası	0,644	3	0,215	0,259 0,855
	6-10 Yıl	43	4,107	0,692	G.İçi	339,231	410	0,827	
	11-15 Yıl	120	3,967	0,949	Toplam	339,875	413	0,000	
	16 Yıl ve üstü	223	3,990	0,910					

Tablo 20’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi sonucunda kabullenici sessizlik alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 1,821$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 1,930$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 2,002$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 1,863$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,208, p > 0.05$].

Tablo 20’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi sonucunda korunmacı sessizlik alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 1,814$), 6-

10 yıl arasında ($\bar{X} = 1,837$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 1,953$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 1,794$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,439$, $p > 0.05$].

Tablo 20’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda korumacı sessizlik alt boyutunda 1-5 yıl arasında ($\bar{X} = 4,007$), 6-10 yıl arasında ($\bar{X} = 4,107$), 11-15 yıl arasında ($\bar{X} = 3,967$) ve 16 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,990$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=0,259$, $p > 0.05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korumacı sessizlik puanları ortalamalarının öğretmenlerin toplam görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

4.16. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Yaşa Göre Farklılaşma Sonuçları

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 21. Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Yaşa Göre Karşılaştırmaya Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut (1) Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
Kabullenici Sessizlik	26-35	105	1,876	0,613	G.Arası	2,039	3	0,680	1,418	0,237
	36-45	213	1,919	0,709	G.İçi	196,559	410	0,479		
	46-55	74	1,838	0,723	Toplam	198,598	413	0,000		
	56 Ve üstü	22	2,173	0,781						
Boyut (2) Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
Korumacı Sessizlik	26-35	105	1,853	0,628	G.Arası	2,123	3	0,708	1,510	0,211
	36-45	213	1,858	0,715	G.İçi	192,085	410	0,469		
	46-55	74	1,732	0,627	Toplam	194,208	413	0,000		
	56 Ve üstü	22	2,073	0,815						
Boyut (3) Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P	
Korumacı Sessizlik	26-35	105	4,149	0,826	G.Arası	5,720	3	1,907	2,339	0,073
	36-45	213	3,887	0,959	G.İçi	334,156	410	0,815		
	46-55	74	4,097	0,903	Toplam	339,875	413	0,000		
	56 Ve üstü	22	3,991	0,643						

Tablo 21’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda kabullenici sessizlik alt boyutunda 26-35 yaş aralığında ($\bar{X} =$

1,876), 36-45 yaş aralığında ($\bar{X} = 1,919$), 46-55 yaş aralığında ($\bar{X} = 1,838$) ve 55 yaş ve üstü ($\bar{X} = 2,173$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,418, p> 0.05$].

Tablo 21’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda korunmacı sessizlik alt boyutunda 26-35 yaş aralığında ($\bar{X} = 1,853$), 36-45 yaş aralığında ($\bar{X} = 1,858$), 46-55 yaş aralığında ($\bar{X} = 1,732$) ve 55 yaş ve üstü ($\bar{X} = 2,073$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=1,510, p> 0.05$].

Tablo 21’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü varyans analizi sonucunda korumacı sessizlik alt boyutunda 26-35 yaş aralığında ($\bar{X} = 4,149$), 36-45 yaş aralığında ($\bar{X} = 3,887$), 46-55 yaş aralığında ($\bar{X} = 4,097$) ve 55 yaş ve üstü ($\bar{X} = 3,991$) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-410)}=2,339, p> 0.05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.17. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Sonuçları

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için ilişkisiz örneklemeler için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 22. Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Cinsiyete Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kabullenici Sessizlik	Kadın	180	1,870	0,654	412	-0,958	0,338
	Erkek	234	1,936	0,722			
Korunmacı Sessizlik	Kadın	180	1,858	0,625	412	0,309	0,758
	Erkek	234	1,837	0,730			
Korumacı Sessizlik	Kadın	180	3,987	0,916	412	-0,196	0,845
	Erkek	234	4,004	0,902			

Tablo 22’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonucunda

kabullenici sessizlik boyutunda kadın ($\bar{X}=1,870$) ve erkek ($\bar{X}=1,936$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.958$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Korunmacı sessizlik boyutunda kadın ($\bar{X}=1,858$) ve erkek ($\bar{X}=1,837$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.309$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Korunmacı sessizlik alt boyutunda kadın ($\bar{X}=3,987$) ve erkek ($\bar{X}=4,004$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.196$, $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.18. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Okul Türüne Göre Farklılaşma Sonuçları

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarının okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için ilişkisiz örneklemeler için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 23. Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Okul Türüne Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Kabullenici Sessizlik	Akademik	125	1,771	0,601	412	-2,644	0,008
	Lise						
	Mesleki Lise	289	1,966	0,723			
Korunmacı Sessizlik	Akademik	125	1,683	0,605	412	-3,210	0,001
	Lise						
	Mesleki Lise	289	1,916	0,707			
Korunmacı Sessizlik	Akademik	125	4,186	0,705	412	2,811	0,002
	Lise						
	Mesleki Lise	289	3,915	0,972			

Tablo 23’de görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonucunda kabullenici sessizlik alt boyutunda akademik lise ($\bar{X}=1,771$) ve mesleki lise ($\bar{X}=1,966$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=2,644$, $p=0,008<0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Korunmacı sessizlik alt boyutunda akademik lise ($\bar{X}=1,683$) ve mesleki lise ($\bar{X}=1,916$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=3,210$, $p=0,001<0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Korunmacı sessizlik alt boyutunda akademik lise ($\bar{X}=4,186$) ve mesleki lise ($\bar{X}=3,915$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=2,811$,

$p=0,002<0,05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik düzeyleri akademik liselerde mesleki liselere göre daha düşük iken, korunmacı sessizlik düzeyinin mesleki liselere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

4.19. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşma Sonuçları

Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarının öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 24. Örgütsel Sessizlik Davranışlarını Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırmaya Yönelik t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Kabullenici Sessizlik	Lisans	368	1,924	0,700	412	1,385	0,167
	Lisansüstü	46	1,774	0,631			
Korunmacı Sessizlik	Lisans	368	1,855	0,685	412	0,800	0,424
	Lisansüstü	46	1,770	0,691			
Korunmacı Sessizlik	Lisans	368	3,982	0,912	412	-0,923	0,357
	Lisansüstü	46	4,113	0,870			

Tablo 24'te görüldüğü gibi uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonucunda kabullenici sessizlik alt boyutunda lisans ($\bar{X}=1,924$) ve lisansüstü ($\bar{X}=1,774$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=1,385$, $p>0,05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Korunmacı sessizlik alt boyutunda lisans ($\bar{X}=1,855$) ve lisansüstü ($\bar{X}=1,770$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.800$, $p>0,05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Korunmacı sessizlik alt boyutunda lisans ($\bar{X}=3,982$) ve lisansüstü ($\bar{X}=4,113$) katılımcıların puanlarının aritmetik ortalamaları arasında [$t_{(412)}=.923$, $p>0,05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuçlar

Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik karizmatik liderlik algıları incelendiğinde “model olma”, “etkileme”, “imkân tanıma” ve “cesaretlendirme” boyutlarının düzeyinin yüksek, “zorluklarla başa çıkma” boyutunun düzeyinin orta olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin risk almaktan çekindiğini ve çalışma koşulları ve mevcut durumla ilgili yapılması gereken değişiklikleri gerçekleştirme konusunda yetersiz kaldığını düşünüyor olabilir. Bu sonuç Korkmaz ve Gündüz (2011, 144-145) ve Uysal Dönmez (2015, 60)’ in sonuçları ile paralellik göstermektedir. Düşük düzeyde olmamakla birlikte, diğer boyutlara nazaran en düşük düzeyde olan boyutun bu çalışmalarda da “zorluklarla başa çıkma” boyutu olduğu görülmüştür. Çalışma yapılan okulların devlet okulu olduğu göz önüne alındığında, okul müdürlerinin risk alma konusunda kanunlarca sınırlandırılmış olma olasılığı söz konusu olabilir. Aynı şekilde özellikle yapılacak değişiklikler maddi destek gerektiriyorsa, mevcut kaynakların kıtlığı ve/veya destek bulma konuları engelleyici faktörler olabilir. Yine bu değişiklikleri engelleyici yasal dayanaklar mevcut olabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerini karizmatik lider olarak tanımladıkları söylenebilir. Bu sonuç da Korkmaz ve Gündüz (2011, 144) ve Uysal Dönmez (2015, 60)’in verilerini desteklemektedir. Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014, 215) da karizmatik liderliği vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, iletişim ve sürdürme ve kişisel risk alma üzere dört boyutta inceledikleri çalışmalarında, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerini sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Karizma kavramının soyutluğu ve izleyenlerce hissedilip lidere yükleniyor olması, üstelik her bir bireyin karizma algısının farklılık gösterebilir nitelikte olması göz önünde bulundurulduğunda birçok okul müdürünün her birinin birbirinden farklı özellikleri sebebiyle karizmatik lider olarak değerlendirilmiş olmaları olasıdır.

Liderlik davranışları incelendiğinde “model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma” ve “cesaretlendirme” boyutları birbiriyle yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki içerisindedir. Davranış içerikleri incelendiğinde, her bir boyuttaki davranışların birbirini destekler ve tamamlar nitelikte olduğu göz önüne alınırsa bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Araştırmanın okullardaki örgütsel sessizliğin varlığını (ve var ise türünü) belirlemeye yönelik bölümünde, öğretmen algılarına göre kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik düzeylerinin zayıf, korunmacı sessizlik düzeyinin yüksek olduğuna yönelik değerler elde edilmiştir. Bu veriler okullarda örgütsel sessizliğin var olduğu şeklinde yorumlanabilir ve bize araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumu ya da kendileri dışındakileri korumak adına sessiz kalma eğilimlerinin; kendilerini koruma ya da bir olay, durum ya da karar hakkında görüş belirtme eğilimlerinden daha yüksek olduğunu gösterebilir. Bu sonuç, Taşkiran (2011, 206)’in ilişkiyel sessizlik (korunmacı) düzeyini bireysel sessizlik (korunmacı ve kabullenici) düzeyinden daha yüksek bulduğu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Taşkiran (2011, 206) bireysel sessizlik tutumunda bulunulmamasını yöneticiler ile çalışanlar arasında açık bir iletişimin varlığına yormuştur.

Korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik aralarındaki ilişki düzeyinin yüksekliği sebebiyle bu iki boyutu tek bir boyut olarak kabul eden çalışmalar mevcuttur (Taşkiran, 2011, 158). Öyle ki Taşkiran (2011, 158) bu iki boyutu bir boyut olarak kabul edip bireysel sessizlik olarak adlandırmıştır. Bunun yanında Üçok ve Torun (2015, 32) araştırma sonuçlarında kabullenici, korunmacı ve korunmacı boyutlarına dördüncü bir boyut belirleyip “faydacı” sessizlik olarak isimlendirmişlerdir. Korunmacı sessizlik ile hem kabullenici sessizlik arasında hem de korunmacı sessizlik arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

“Zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma”, “cesaretlendirme” boyutları kabullenici sessizlik düzeyini etkilemezken, “model olma” kabullenici sessizlik düzeyini azaltmakta, “etkileme” kabullenici sessizlik düzeyini arttırmaktadır. Bu sonuç; lideri model almış izleyenlerin olay, durum ya da kararlar konusunda kabullenici davranmaktansa görüşlerini belirtmekte daha istekli olduklarını; liderin etkisinde

kaldıklarında ise olay, durum ya da kararlar konusunda daha sessiz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

“İmkân tanıma” boyutu korunmacı sessizlik düzeyini azaltırken, “model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “cesaretlendirme” boyutları korunmacı sessizliği etkilenmemektedir. Kouzes ve Posner (2012, 21-23) karizmatik liderliğin “imkân tanıma” boyutunu açıklarken işgörenlerin özerkliğin artırılmasına, ilişkilerin kolaylaştırılarak güven ortamının sağlanmasına değinmiştir. Elde ettiğimiz sonuca göre bu etkenlerin, beklendiği gibi, işgörenlerin kendilerini korumaya yönelik sergiledikleri sessizlik davranışlarını azaltıcı etki yaptığı söylenebilir.

“Model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “cesaretlendirme” boyutları korunmacı sessizlik düzeyini etkilemezken, “imkân tanıma” korunmacı sessizlik düzeyini arttırmaktadır. Bunun sebebi “imkân tanıma” boyutunun liderin işgörenler arasındaki ilişkileri kolaylaştırması ve güven inşa ederek işbirliğini teşvik etmesi işgörenlerin potansiyel güçlerini fark etmeleri, özerkliğin artırması ve yetkinlik geliştirmesi gibi özellikleri vasıtasıyla işgörenlerin kurumu ve iş arkadaşlarını sahiplenme güdüsünü desteklemesi ve işgörenlerin bu sahiplenmeye istinaden korunmacı sessizlik davranışı göstermeleri olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma”, “cesaretlendirme” puanları ortalamaları ile branş değişkeni ve bulunduğu okulda görev süresi (ayrı ayrı) arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yani hem farklı branşlardaki öğretmenlerin hem de bulunduğu okuldaki görev süreleri birbirinden farklı olan öğretmenlerin karizmatik liderliğin alt boyutlarına dair algıları benzerlik göstermektedir. Korkmaz ve Gündüz (2011, 124) de araştırmasında liderliğin bu beş boyutunun hem branş değişkenine hem de öğretmenlerin bulunduğu okulda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “model olma” puanları ortalamaları ve “imkân tanıma” puanları ortalamaları ile toplam görev süresi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Toplam görev süresi 6-10 yıl olanların “model olma” puanları da “imkân tanıma” puanları da, toplam görev süresi 11-16 yıl ve 16 yıl ve üstü olanların puanlarından yüksek bulunmuştur. Mesleğinde yeni sayılabilecek düzeyde olan öğretmenler için müdürlerinin model teşkil

etmesinin ve müdürlerince kendilerine imkân tanınmasının öneminin muhtemelen daha fazla olması bu boyutlarda fark yaratan etkenler olabilir. Görev yılı yüksek olan öğretmenlerin kendilerine model olacak birine ihtiyaçları ve haliyle bu yöndeki hareketleri yorumlamalarının görevinde yeni olan öğretmen yorumlarından farklılık göstermiş olabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “cesaretlendirme” puanları ortalamaları ile toplam görev süresi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yani bu üç boyuta yönelik algılar toplam görev süresinden etkilenmemektedir. Uysal Dönmez (2015, 60) ise araştırmasının sonucunda gerek alt boyut ortalamaları gerekse genel ortalamalar incelendiğinde yöneticilerin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin hizmet yılına göre farklılaşmadığı belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “model olma” puanları ortalamaları ile yaş arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Yaşı 26-35 olanların “model olma” puanlarının yaşı 36-45, 46-55 ve 56 ve üstü olanların “model olma” puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu da bize karizmatik liderliğin “model olma” boyutunun genç öğretmenler üzerinde daha etkili olduğunu gösterebilir. Korkmaz (2011, 47-48)’ in çalışmasına göre ise “model olma” puanları ortalamaları ile yaş arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “etkileme” ve “zorluklarla başa çıkma” puanları ortalamaları ile yaş arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Yaşı 26-35 olanların hem “etkileme” puanları hem de “zorluklarla başa çıkma” puanları yaşı 36-45 ve 46-55 olanların “etkileme” puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu da bize karizmatik liderliğin izleyenleri etkilemesinin yani liderin heyecan yaratan ve onur veren olasılıkları hayal ederek geleceği öngörmesi, daha önce yapılmamış yapmak için alışılmış yol ve yöntemleri değiştirmesi, paylaşılan istekler yoluyla ortak bir vizyona yöneltmesi ve zorluklarla başa çıkmasının yani liderin, başlangıç fırsatlarını yakalaması ve gelişim için yenilikçi yollar araması, deneyimlerini kullanması ve risk alması, potansiyel başarısızlık deneyimlerinden ders çıkarması ve bunları küçük kazançlara dönüştürmesinin genç öğretmenler üzerinde yaşını almış öğretmenlere nazaran daha etkili olduğunu gösterebilir. Ancak Korkmaz (2011,47-48) çalışmasında yaş değişkeninin “etkileme” ve “zorluklarla başa çıkma” boyutları ile anlamlı bir ilişki içinde bulunmadığı sonucuna varmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “imkân tanıma” ve “cesaretlendirme” puanları ortalamaları ile yaş arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yani bu iki boyut farklı yaş grubundaki öğretmenlerce benzer şekilde algılanmıştır. Bu sonuçlar Korkmaz (2011, 48)’in çalışmasını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma”, “cesaretlendirme” puanları ortalamaları ile cinsiyet arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuca göre hem kadın hem de erkek öğretmenler liderliği ve liderliğin her bir alt boyutunu benzer şekillerde algılamaktadır. Korkmaz (2011, 44-45) ve Uysal Dönmez (2015, 60)’ in bulguları da buna paralel niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “model olma”, “zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma”, “cesaretlendirme” puanları ortalamaları ile okul türü arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Akademik Lisede görev yapan öğretmenlerin bu dört boyuta ait puanları mesleki lisede görev yapan öğretmenlerin puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu durumun sebebi Milli Eğitim Bakanlığı’nın düzenlediği mesleki ve teknik eğitim çalıştayında (Antalya, 2012, 214-215) da vurgulandığı gibi mesleki liselerde öğrenci profilinin oldukça zayıf olmasına bağlı olarak mesleki liselerde görev yapan okul müdürlerinin öğrenci sorunlarıyla daha fazla uğraşmak zorunda kalması dolayısıyla öğretmenlerle yeterli iletişim kuramayıp kendilerini gerektiği gibi ifade edememeleri olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “etkileme” puanları ortalamaları ile okul türü arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu da her iki okul türündeki öğretmenlerin, yöneticilerinin geleceği öngörmesi, daha önce yapılmamış yapmak için alışılmış yol ve yöntemleri değiştirmesi, paylaşılan istekler yoluyla ortak bir vizyona yönelmesi gibi özelliklerini benzer şekilde yorumladıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre “model olma”, “etkileme”, “zorluklarla başa çıkma”, “imkân tanıma”, “cesaretlendirme” puanları ortalamaları ile öğrenim durumu arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin lisans ya da yüksek lisans olması yöneticilerini bu beş boyuttaki algıları ile ilgili bir farklılık yaratmamıştır. Bu sonuç Korkmaz (2011, 59) ve Uysal Dönmez (2015, 60)’in araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik puanları ortalamaları ile branş arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Aydın (2016, 103) bunun aksine “sayısal” ve “dil” alanlarındaki öğretmenlerde örgütsel sessizlik düzeyinin daha yüksek, “sosyal” alandaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik puanları ortalamaları ile bulunduğu okulda görev süresi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Kahveci ve Demirtaş (2013, 61) ise çalışmalarında çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre 6-10 yıl okul kıdemine sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik puanları ortalamaları ile toplam görev süresi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Araştırma sonucuna göre örgütsel sessizliğin mesleki tecrübeyle ilişkisi yoktur. Kahveci ve Demirtaş (2013, 61) de bu yönde bulgulara sahiptir. Ancak, bunun aksine Aydın (2016, 105) çalışmasında örgütsel sessizlik ile mesleki tecrübe arasında doğru bir orantının bulunduğunu, bunun nedeninin de mesleki deformasyon alabileceğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik puanları ortalamaları ile yaş arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yani örgütsel sessizlik algısı farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerde farklılık göstermemektedir. Bu sonucu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 61). Ancak örgütsel sessizliğin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna sahip çalışmalar da bulunmaktadır (Eren, 2013,62; Aydın, 2016, 105).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik puanları ortalamaları ile cinsiyet arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Ancak kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin erkek öğretmenlerin sessizlik düzeyinden daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 61; Aydın, 2016, 105).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik puanları ortalamaları ile okul türü arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Mesleki lisede görev yapan öğretmenlerin kabullenici sessizlik puanları ve korunmacı sessizlik puanları akademik lisede görev yapan öğretmenlerin kabullenici sessizlik puanları ve korunmacı sessizlik puanlarından yüksek bulunmuştur. Akademik lisede görev yapan öğretmenlerin korumacı sessizlik puanları ise mesleki lisede görev yapan öğretmenlerin korumacı sessizlik puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu da bize mesleki liselerde kabullenici ve korunmacı sessizlik akademik liselerdekinden daha fazla yaşanırken, akademik liselerde korumacı sessizlik düzeyinin mesleki liselerdekinden daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Mesleki liselerdeki öğretmenler atölye ve laboratuvar dersleri gibi hazırlık gerektiren branşlara sahip olmaları ve bazen derslerin süresini aşabilmesi sebebiyle teneffüslerde öğretmenler odasında diğer meslektaşlarıyla çok az vakit geçiriyor olabilirler. Diğerleriyle kaliteli iletişim fırsatına sahip olamayan öğretmenlerin iş arkadaşlarını sahiplenme düzeyi ve kuruma ve diğerlerine bağlılığı meslektaşlarıyla daha çok vakit geçirme fırsatı bulanlara göre daha düşük olabilir. Hatta bu durum mesleki liselerdeki öğretmenleri daha çok bireyselliğe yönlendiriyor olabilir. Bu sebeple mesleki liselerde korumacı sessizlik düzeyi akademik liselerden daha düşükken korunmacı sessizlik düzeyi korunmacı sessizlik düzeyi daha yüksek olarak gözlenmiş olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik puanları ortalamaları ile öğrenim durumu arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yani örgütsel sessizlik gösterme düzeyi lisans ya da lisansüstü eğitime sahip olma açısından fark yaratmamaktadır.

Sonuç olarak araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin karizmatik lider olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlerin algıladıkları karizmatik liderlik davranışları branşa, öğretmenlerin bulunduğu okuldaki görev süresine, cinsiyete ve öğrenim durumuna göre farklılaşmazken, öğretmenlerin toplam görev süresine, yaşına ve okul türüne göre farklılık göstermektedir. Bu çalışma göstermiştir ki okullarda örgütsel sessizlik davranışları çoğunlukla başkalarını/ kurumu korumak adına gösterilmektedir. Öğretmenlerin göstermiş olduğu örgütsel sessizlik davranışları branşa, öğretmenlerin bulunduğu okuldaki görev süresine, öğretmenlerin toplam görev süresine, yaşa, cinsiyete ve öğrenim durumuna göre farklılaşmazken, okul

türüne göre farklılık göstermektedir. Karizmatik liderliğin “model olma” boyutu kabullenici örgütsel sessizliği azaltırken, “etkileme” boyutunun kabullenici örgütsel sessizliği arttırdığı gözlenmiştir. Liderliğin “imkân tanıma” boyutunun korumacı sessizliği azalttığı ancak korumacı sessizliği arttırdığı sonucuna varılmıştır.

5.2. Öneriler

Yönetici tarafından karizmatik liderliğin “model olma” boyutundaki davranışların gösterilmesinin kabullenici sessizliği azaltabileceği göz önüne alındığında okul müdürlerinin öğretmenlerden beklentilerine dair onlara örnek teşkil etme, öğretmenlerin prensip ve standartlara bağlı olup olmadıklarından emin olmak için zaman ve emek harcama, verdikleri sözlerin ve aldıkları yükümlülüklerin arkasında durma, kendi eylemlerinin öğretmenleri nasıl etkilediğine dair geri bildirim bekleme, net ve tutarlı olmak gibi davranışları göstermeye özen göstermeleri önerilebilir.

Karizmatik liderliğin “etkileme” boyutunun ise kabullenici sessizliği arttırma olasılığı göz önüne alındığında okul müdürlerinin gelecekle ilgili etkileyici tasvirler yaparken öğretmenleri fikirlerini paylaşmaları konusunda teşvik etmesi yararlı olabilir.

Ayrıca araştırma sonucuna göre karizmatik liderliğin “imkân tanıma” boyutunun korumacı sessizliği azaltabileceği düşünüldüğünde okul müdürlerinin farklı bakış açılarını aktif bir biçimde dinlemesi, diğer insanlara değer verdiğini göstermesi ve onlara saygılı davranması ve kendi başlarına aldıkları kararları desteklemesi gerekmektedir. Ancak “imkân tanıma”nın aynı zamanda korumacı sessizliği arttırabileceği göz önüne alındığında bu davranışların yanında gerekli konularda sık sık öğretmenlerin fikirlerine başvurulmalı ve düşüncelerinin gerek okul müdürü gerek okul için değerli olduğunun hissettirilmesi faydalı olabilir.

Bu çalışmada sadece nicel verilere yer verilmiştir. Sonraki çalışmalarda sonuçların nitel verilerle desteklenmesi daha faydalı olabilir. Ayrıca çalışma Isparta ili ile sınırlı kalmıştır. Bu çalışma farklı illerde ve daha geniş bir hedef kitlede uygulanabilir. Yöneticilerin liderlikle ilgili özalguları da çalışmaya yeni bir boyut kazandırabilir.

KAYNAKÇA

- Abu-Tineh, Abdullah M., Samer A. Khasawneh, Aieman A. Al-Omari. 2008. **Leadership & Organization Development Journal**. vol. 29. no. 8: 648-660.
- Acaray, Ali, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Abdulkadir Akturan. 2015. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **The Journal of Academic Social Science Studies**. no. 32: 139-157.
- Ahmadi, Aliakbar, Sadegh Rezaei, Leila Gorizan. 2015. Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Culture and Employee Silence in National Iranian South Oil Company. **I J A B E R**. vol. 13. no. 6: 3507-3525.
- Akman, Vedat, Merve, Hanoğlu, Cevdet, Kızıl. 2015. Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 14. s. 52: 130-145.
- Aksay, Kadir. 2015. Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. **Journal of Urban Academy**. vol. 8. no. 3: 111-128.
- Algın, İlknur, Gülsün Atanur Başkan. 2015. Üniversitelerde Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları. **Journal of Higher Education/Yükseköğretim Dergisi**. c. 5. s:81-90.
- Alparslan, Ali Murat. 2010. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, Ali Murat, Murat Kayalar. 2012. Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 4. s. 6: 136-147.
- Aktaş, Hakkı, Eylem Şimşek. 2015. Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. c. 11. s. 24: 205-230.
- Arabacı, İmam Bakır, Müslim Alanoğlu, Bircan Doğan. 2014. Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. **Turkish Journal of Educational Studies**. vol.1. no.1:192-221

- Aydın, Funda. 2016. Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, Mustafa. 2010. **Eğitim Yönetimi**. 9. bs. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayın.
- Ayık, Ahmet, Gönül, Şayir. 2014. Okul Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgüt İklimi arasındaki ilişki. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 13. s. 49: 253-279.
- Bagheri, Ghodratollah, Reihaneh Zarei, and Mojtaba Nik Aeen. 2012. Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). **Ideal Type of Management**. vol. 1.no. 1: 47-58.
- Ballı, Erdinç. 2014. Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi. Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, Bernard M.. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press
- 1997. Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. vol. 17. no. 3: 19-28.
- Bayram, Levent. 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. **Sayıştay Dergisi**. s. 59: 125-139.
- Bell, R.Mark. 2013. Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. **Emerging Leadership Journeys**. vol. 65. no. 1: 83-91.
- Bennis, Warren, and Burt Nanus. 1985. **Leaders: The Strategies For Taking Charge. Leaders**. New York: Harper and Row. (Aktaran: Çelik, Vehbi. 2011. **Eğitimsel Liderlik**. 5. bs. Ankara: Pegem Akademi)
- Bowen, Frances, and Kate Blackmon. 2003. Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. **Journal of Management Studies**. vol. 40. No. 6: 1393-1417.
- Brinsfield, Chad T. 2009. Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. Dissertation of Degree of Doctor of Philosophy. The Ohio State University.
- Bruneau, Thomas J.. 1973. Communicative Silence: Forms and Functions. **The Journal of Communication**. vol. 23: 17-46 (Aktaran: Pinder, Craig C., Karen P. Harlos. 2001. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. **Research in Personnel and Human Resources Management**. vol. 20: 331-369.)

- Burns, James MacGregor. 1978. **Leadership**. NewYork: Harper and Row.(Aktaran: Hartman, Edwin M. 2001. Character and Leadership. **Business and Professional Ethics Journal**. vol. 20. no. 2: 3-21. <http://www.jstor.org/stable/27801249> .)
- Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan E. Akgün, Şirin Karadeniz, Funda Demirel. 2016. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 22. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, Abdullah. 2013. **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**. 1. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, Cevat. 1992. **İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. c. 8. s. 8: 301-316.
- Celep, Cevat. 2004. **Dönüşümsel Önderlik**. 1.bs. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chaturvedi, U.R.1964. The Problem of Leadership. **The Indian Journal of Political Science**. vol. 25. no. 2: 1-4.
- Civelek, Mustafa Emre, Mehmet Saim Asci, Murat Çemberci. 2015. Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches. **International Journal of Research in Business and Social Science**. vol. 4. no. 4: 36-44.
- Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanung. 1994. Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. **Journal of Organizational Behavior**. vol. 15. no. 5: 439-452.
- Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo, and Sanjay T. Menon. 2000. Charismatic Leadership and Follower Effects. **Journal of Organizational Behavior**. vol. 21. no. 7: 747-767.
- Çakıcı, Ayşehan. 2007. Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 16. s. 1: 145-162.
- Çakinberk, Arzu, E.Turan, Demirel. 2010. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği/Leadership as a Determinant of Organizational Commitment: A Case of Health Care Personnel. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 24: 103-119.
- Çakinberk, Arzu Karaca, Nurten Polat Dede, Gülşen Yılmaz. 2014. Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University. **Journal of Economics Finance and Accounting**. vol. 1. no. 2: 91-105.
- Çakmak, Özlem. 2008. Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi. **D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 11: 33-4.

- Çelik, Vehbi. 2011. **Eğitimsel Liderlik**. 5. bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Çınar, İkrım. 2005. İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. **Ege Eğitim Dergisi**. c. 6. s. 1: 81-93.
- Daft, Richard L.. 1991. **Management**. 2nd Ed. USA: The Dryden Press.
- Deniz, Nevin, Aral Noyan, and Öznur Gülen Ertosun. 2013. The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. **9th International Strategic Management Conference** : 691-700.
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, Jinyu Hu. 2014. Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. **The Leadership Quarterly**. vol. 25. no. 1: 36-62.
- Duan, Jinyun, Wing Lam, Ziguang Chen, Jian An Zhong. 2010. Leadership Justice, Negative Organizational Behaviors, and the Mediating Effect Of Affective Commitment. **Social Behavior and Personality**. vol. 38. no. 9: 1287-1296
- Duan, Jinyun, Chanzi Bao, Caiyun Huang, Chad Thomas Brinsfield. 2017. Authoritarian leadership and employee silence in China. **Journal of Management & Organization**. 1-19.
- Durğun, Serpil. 2006. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 3. s. 2: 112-132.
- Dyne, Linn Van, Jill W. Graham, and Richard M. Dienesch. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**. vol. 37. no. 4: 765-802.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang, and Isabel C. Botero. 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. **Journal of Management Studies**. vol. 40. no. 6: 1359-1392.
- Eren, Dilek. 2013. Liderlik ve Örgütsel Sessizlik : (Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışma Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, Erol. 2003. **Yönetim ve Orgaanizasyon**. 6. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, Ahmet Hüsrev, Orhan Adıgüzel, Umut Can Öztürk. 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: 97-124.
- Festinger, Leon. 1950. Informal Social Communication. **Psychological Review**. vol. 57. no. 5: 271-282.

- Gibson, James.L., John M. Ivanceich, James H. Donnelly Jr. 1991. **Organizations**. 7th Ed. United States of America. Boston: Von Hoffmann Press.
- Giberson, Tomas R., Christian J. Resick, Marcus W. Dickson, Jacqueline K. Mitchelson, Kenneth R. Randall, Malissa A. Clark . 2009. Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. **Journal of Business and Psychology**. vol. 24. no. 2: 123-137.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron. 2003. **Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 8th ed. New Jersey, USA: Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River. (Aktaran: Çakıcı, Ayşehan. 2007. Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 16. s. 1: 145-162.)
- Gül, Hasan, Zafer Aykanat. 2012. Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 16. s. 1: 17-36.
- Günay, Erol, Ahmet Köroğlu. 2013. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. c. 10. s. 3: 45-64.
- Gündüz, Hasan Basri, Şenol Beşoluk, İsmail Önder. 2011. Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. c. 8. s. 1: 520-544.
- Gürdoğan, Arzu, Ercan Yavuz. 2013. Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İl'inde Bir Araştırma. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. c. 24. s. 1: 57-69.
- Güven, Yasemin, Hüseyin İleri. 2003. Değişim Yönetimi ve Değişime Direnç. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**. c. 6. s. 1: 87-106.
- Harlos, Karen P. 1999. Cultures of injustice: Organizational correlates of unjust employment relationships. Paper presented at the Third Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Brisbane, QLD. (Aktaran: Brinsfield, Chad T. 2009. Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. Dissertation of Degree of Doctor of Philosophy. The Ohio State University.)
- Harlos, Karen P. 2001. When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. **The Journal of Applied Behavioral Science**. vol. 37. no. 3: 324-342.
- Hartman, Edwin M. 2001. Character and Leadership. **Business and Professional Ethics Journal**. vol. 20. no. 2: 3-21. <http://www.jstor.org/stable/27801249>

- Harris, Alma. 2002. Effective Leadership in Schools Facing Challenging Contexts. **School Leadership & Management**. vol. 22. no. 1: 15-26.
- Hirschman, Albert O. 1970. **Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states**. Vol. 25. Harvard University Press. (Aktaran: Çakıcı, Ayşehan. 2007. Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 16. s. 1: 145-162.)
- Holloway, Joseph B.. 2012. Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. **Emerging Leadership Journeys**. vol. 5. no. 1: 9-35.
- House Robert J.. 1976. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06
- .1977. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In James G. Hunt and Lars L. Larson (Eds). *Leadership the Cutting Edge*. Carbondale Southern Illinois University Press : 189-207.(Aktaran: Miner, John B.. 2005.**Organizational Behavior 1; Essential Theories of Motivation and Leadership**. Taylor and Francis. ProQuest Ebook Central.<http://ebookcentral.proquest.com/lib/suleyman-ebooks/detail.action?docID=302474>. [03.03.2017].)
- Huang, Xu, Evert Van de Vliert, Gerben Van der Vegt. 2005. Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. **Management and Organization Review**. vol. 1. no. 3: 459-482.
- Iqbal. N.. Anwar. S.. Haider. N.. 2015. Effect of Leadership Style on Employee Performance. **Arabian Journal of Business and Management Review**. vol. 5. no. 5:
- İçerli, Leyla. 2010. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c. 5. s. 1: 67-92.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül. 2014. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. **Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.7. s. 2: 127-150.
- Jaques, Elliott, Stephen D. Clement. 2000. **Executive Leadership: a Practical Guide to Managing Complexity**. USA: Cason Hall & Co Publishers.
- Jiang, Hua, Rita Linjuan Men. 2017. Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership. Transparent Organizational Communication and Work-Life Enrichment. **Communication Research**. vol. 44. no. 2: 225-243.
- Jing-Zhou, Pan, Zhou Xiao-xue, and Zhou Xia-qing. 2010. The Role of Leadership Between the Employees and the Organization: A Bridge or a Ravine?-An Empirical Study From China1. **Journal of Management and Marketing Research**. vol. 5. no. 1: 1-14.

- John, S., P.Chattopadhyay. 2015. Factors Impacting Leadership Effectiveness: A Literature Review. **Arabian Journal of Bussiness and Managment Review**. vol.5. no. 6: 1-5.
- Joinson, Carla. 1996. Recreating the Indifferent Employee. *HR Magazine*. vol. 41: 76-81. (Aktaran: Deniz, Nevin, Aral Noyan, and Öznur Gülen Ertosun. 2013. The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. **9th International Strategic Management Conference**: 691-700.)
- Kahveci, Gökhan, Zülfü Demirtaş. 2013. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. **Eğitim ve Bilim**. c. 38. s. 167: 51-63
- Karabağ Köse, Esra, Nezahat Güçlü. 2017. Examining the Relationship Between Leadership Styles of School Principals. **Organizational Silence and Organizational Learning. International Online Journal of Educational Sciences**. vol. 9. no.1: 129-140.
- Karacaoğlu, Korhan, Ayşe Cingöz. İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009**. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 2009: 698-707.
- Karasar, Niyazi. 2009. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 21. bs. Ankara: Nobel Yayın.
- Karcıoğlu, Fatih, M. Kürşat Timuroğlu, Orhan Çınar. 2009. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**. s. 63: 59-76.
- Kılıç, Recep, Belma Keklik, Harun Yıldız. Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. 1. bs. Nobel Akademik Yayıncılık. 2013: 636-642.
- , 2014. Dönüştürücü. Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Journal of Management & Economics**. c. 21. s. 2: 249-268.
- Kılınc, Tanıl. 1996. Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. **İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 25. s. 2: 67-108.
- King, Andrew J., Dominic DP Johnson, Mark Van Vugt. 2009. The Origins and Evolution of Leadership. **Current Biology**. vol. 19. no. 19: 911-916.
- Koçak, Rahime Dilek, Haşim Özudoğru. 2012. Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 1: 76-88.
- Koçel, Tamer. 2010. **İşletme Yöneticiliği**. 12. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Korkmaz, Ebru. 2011. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri (İzmit örneği)”. Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Korkmaz, Ebru, Hasan Basri Gündüz. 2011. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. **Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi**. c. 1. s. 1: 123-153.
- Kouzes, James M., Barry Z. Posner, and Barry Posner. 2012. **The Leadership Challenge; How to make Extraordinary Things Happen in Organizations**. Jon Willey & Sons. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/suleyman-ebooks/detail.action?docID=861675> [03.03.2017].
- Kurian, George Thomas. 2013. **The AMA Dictionary of Business and Management**. AMACOM. Newyork. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/suleyman-ebooks/detail.action?docID=1153980>[03.03.2017].
- Meindl, James R.. 1995. The Romance of Leadership As a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach. **Leadership Quarterly**. vol. 6. no. 3: 329-34.
- MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Çalıştayı Antalya. 2012. ed. Halis Yunus Ersöz, Ömer Açıkgöz. Ankara
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison, Patricia F. Hewlin. 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. **Journal of Management Studies**. vol. 40 .no 6: 1453-1476.
- Miner, John B.. 2005.**Organizational Behavior 1; Essential Theories of Motivation and Leadership**. Taylor and Francis. ProQuest Ebook Central.<http://ebookcentral.proquest.com/lib/suleyman-ebooks/detail.action?docID=302474>. [03.03.2017].
- Morrison, Elizabeth Wolef, Frances J. Milliken. 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. **The Academy of Management Review**. vol. 25. no. 4: 706-725.
- Ngcobo, Thandi, Leon Paul Tikly. 2010. Key Dimensions of Effective Leadership For Change: A Focus on Township and Rural Schools in South Africa. **Educational Management Administration & Leadership**. vol. 38. no. 2: 202-228.
- Northouse, Peter G.. 2007. **Leadership**. 4th Ed. USA: Sage Publications Inc..
- Odumeru, James A., and Ifeanyi George Ogbonna. 2013. Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. **International Review of Management and Business Research**. vol.2. no.2: 355-361.

- Okday, Ercan, Hasan Gül. 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**. s. 10: 403-428.
- Osabiya, Babatunde, Emem Ikenga. 2015. The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organisation. **Public Policy and Administration Research**. vol. 5. no. 1: 193-205.
- Öktem, Şükran, Burçak Kızıltan, Menekşe Öztoprak. 2016. Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme. İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 8. s. 4: 162-186.
- Önen, S. Mustafa, Hasibe Gül Kanayran. 2015. Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 5. s. 2: 43-64.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç, Adem Ergül. 2011. Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. **Akademik Bakış Dergisi**. s. 26:1-21.
- Özdevecioğlu, Mahmut. 2005. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış)**. ed. Aşkın Keser. Nobel Yayın Dağıtım: 271-300.(Aktaran: Alparıslan, Ali Murat. 2010. Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Pahani, Belal, SeidMahdi Veiseh, Said Divkhar, Farideh Kamari. 2012. An Emprical Analysis of Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment. **Management Science Letters**. vol. 2: 735-744.
- Pierce, Ellen, Carol A. Smolinski, Benson Rosen. 1998. Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ear. **Academy of Executive**. vol. 12. no. 3: 41-54.
- Pillai, Rajnandini, Scandura. Terri A. Scandura, Ethlyn A. Williams. 1999. Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures. **Journal of International Business Studies**. vol. 30. no. 4: 763-779.
- Pinder, Craig C., Karen P. Harlos. 2001. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. **Research in Personnel and Human Resources Management**. vol. 20: 331-369.
- Premeaux, Sonya Fontenot, Arthur G. Bedeian. 2003. Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. **Journal of Management Studies**. vol. 40. no. 6: 1537-1562.

- Rawung, Ficke H.. 2013. The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University). **Journal of Business and Management**. vol. 15. no. 1: 28-33.
- Robbins, Stephen P, David A. DeCenzo. 2001. **Fundamentals of Management**. 3rd Ed. NewJersey: Prentice Hall.
- Roberts, Karlene H., Charles A. O'Reilly. 1974. Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. **Academy of Management Journal**. vol. 17. no.2: 205–215. (Aktaran: Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison, Patricia F. Hewlin. 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. **Journal of Management Studies**. vol 40. no 6: 1453-1476.)
- Ryan, Kathleen. D., Daniel. K. Oestreich. 1991. **Driving Fear Out Of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation**. San Francisco: Jossey-Bass. (Aktaran: Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison, Patricia F. Hewlin. 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. **Journal of Management Studies**. vol 40. no 6: 1453-1476.)
- Ryan, Kathleen D., Daniel. K. Oestreich. 1998. The Jossey-Bass Business & Management Series. **Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass. (Aktaran: Premeaux, Sonya Fontenot, Arthur G. Bedeian. 2003. Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. **Journal of Management Studies**. vol. 40. no. 6: 1537-1562.)
- Saleem, Hina. 2015. The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. no. 172: 563-569.
- Sağyan, Fitnat Nazlı. 2011. Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion. **International Journal of Social Sciences and Humanity Studies**. vol 3. no. 2: 219-227.
- Shafie, Bizhan, Saeid Baghersalimi, Vahid Barghi. 2013. The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance: Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province. **Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies**. vol. 2. no. 5: 21-29.
- Sharma, Manoj Kumar, Shilpa Jain. 2013. Leadership Management: Principles. Models and Theories. **Global Journal of Management and Business Studies**. vol. 3. no. 3: 309-318.
- Sobkowiak, Włodzimierz. 1997. Silence and Markedness Theory. *Silence: Interdisciplinary Perspectives*: 39-61. (Aktaran : Pinder, Craig C., Karen P. Harlos. 2001. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses

to Perceived Injustice. **Research in Personnel and Human Resources Management**. vol. 20: 331-369.)

- Şimşek, Eylem, Hakkı Aktaş. 2014. Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 14. s. 2: 121-136.
- Şomăcescu, Sabina Mădălina, Cătălin Mihail Barbu, Tudor Nistorescu. 2016. Investigating the Relationship Between Organizational Communication and Organizational Culture. **Management & Marketing Journal**. vol. 14. no. 1: 91-100.
- Taşkıran, Erkan. 2011. **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim**. 1. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım dağıtım A.Ş.
- Tangirala, Subrahmaniam, Rangaraj Ramanujam. 2008. Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. **Personnel Psychology**. vol. 61: 37-68.
- Tayfun, Ahmet, Ozan Çatır. 2013. Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 5. s. 3: 114-134.
- Taş, Ali, Emine Önder. 2010. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 9. s. 32: 17-30.
- Taş, Sait. 2009. Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği." **SDU International Journal of Technological Science**. vol.1. no.2: 1-9.
- Todnem By, Rune. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. **Journal of Change Management**. vol. 5. no. 4: 369-380.
- Uysal Dönmez, Sevinç. 2015. İlkokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları ve Empatik Eğilimleri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Üçok, Dilek, Alev Torun. 2015. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. **İş ve İnsan Dergisi**. c. 2. s. 1: 27-37.
- Ülker, Funda, Pelin Kanten. 2009. Örgütlerde Sessizlik İklimi. İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 1. s. 2: 111-126.
- Ünal, Ayşe. 2002. İşletmelerde İnsan Kaynağının Önemi. İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme. **Kamu-İş Dergisi**. c. 7. s. 1: 19-37.
- Üngüren, Engin, Aysen Ercan. 2015. Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 7. s. 2: 115-156.

- Ünlüöner, Kurban, Ozan Çatır. 2016. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**. c. 13. s. 2: 69-88.
- Vakola Maria, Dimitriz Bouradas. 2005. Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Emperical Investigation. **Employee Relations**. vol. 27. no. 5: 441-458.
- Vural, Z. Beril Akıncı. 2003. Örgütsel Öğrenme ve Sürekli Gelişme. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. c. 3. s. 1: 91-96.
- Weber, Max. 1978. **Economy and Society: An outline of interpretive sociology**. vol. 1. Univ of California Press.
- Winston, Bruce E., Kathleen Patterson. 2006. An Integrative Definition of Leadership. **International Journal of Leadership Studies**. vol. 1. no. 2: 6-66.
- Yahaya, Rusliza, Fawzy Ebrahim. 2016. Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. **Journal of Management Development**. vol. 35. no. 2: 190-216.
- Yaman, Erkan, Kayhan Ruçlar. 2014. Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**. c. 4. s. 1: 36-50.
- Yavuz, Ercan, Cüneyt Tokmak. 2009. İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. c. 1. s. 2: 17-34.
- Yazıcıoğlu, İrfan. 2010. Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. **Bilig**. c. 55. s. 1: 243-264.
- Yukl, Gary. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. **The Leadership Quarterly**. vol. 10. no. 2: 285-305.
- Yukl, Gary. 2010. **Leadership in Organizations**. 7th Ed. New Jersey: Pearson.
- Yumuşak, Sedat. 2008. İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 13. s. 3: 241-251.
- Zehir, Cemil, Ebru Erdoğan. 2011. The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. vol. 24: 1389-1404.

EKLER

Ek 1. VERİ TOPLAMA ARACI

Değerli meslektaşım,

Bu anket formu, liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. **Bu çalışmada herhangi özel bir şey aranmamaktadır. Elde edilen veriler GİZLİ tutulacak olup, sadece bilimsel bir çalışma amacıyla toplu halde değerlendirilerek kullanılacaktır.**

İşbirliğiniz ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Funda ERYILMAZ BALLI

Yıldız Teknik Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D

Kişisel Bilgiler

Branşınız :

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Yaşınız :

Toplam Görev süreniz: 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 Yıl ve üstü

Bulduğunuz Okulda Görev süreniz: 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 Yıl ve üstü

Öğrenim Durumunuz : Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

BÖLÜM I

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
2. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
3. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
8. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
9. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişim için fikir önerilerinde bulunmam.					
11. Bu işletme ve iş arkadaşlarım ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					
12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
13. Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.					
15. Bu işletme ve arkadaşlarım ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					

Lütfen Diğer Sayfaya Geçiniz.

BÖLÜM II

Okul müdürümüz;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Başkalarından beklentilerine dair kendisi onlara örnek teşkil eder.					
2. Gelecekte işlerimizin yapılışını etkileyecek eğilimler hakkında bizleri aydınlatır.					
3. Kendi beceri ve yeteneklerini sımayan zorlu fırsatlar kollar.					
4. Birlikte çalıştığı insanlar arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirir.					
5. İyi iş yapmış birisini takdir eder.					
6. Birlikte çalıştığı insanların, üzerinde hemfikir olunan prensip ve standartlara bağlı olup olmadıklarından emin olmak için zaman ve enerji harcar.					
7. Geleceğimizin nasıl olabileceğine yönelik etkileyici tasvirler yapar.					
8. İnsanları işlerini yenilikçi yöntemleri deneyerek yapmaları konusunda teşvik eder.					
9. Farklı bakış açılarını aktif bir şekilde dinler.					
10. İnsanların yeteneklerine duyduğu güveni, onlara hissettirmeye önem verir.					
11. Verdiği sözlerin ve aldığı yükümlülüklerin arkasında durur.					
12. İnsanları, gelecek ile ilgili heyecanlandırıcı hayallerini paylaşımları için teşvik eder.					
13. Yaptığımız işi geliştirmek için yenilikçi yolları, organizasyonun resmî sınırları dışında arar.					
14. Diğer insanlara değer verir ve onlara saygılı davranır.					
15. Projelerimizin başarılarına katkı yapanların, katkılarından dolayı yaratıcı bir şekilde ödüllendirilmesi konusunda kararlıdır.					
16. Kendi eylemlerinin diğer insanların performanslarını nasıl etkilediğine dair geribildirim bekler.					
17. İnsanlara, onların uzun vadeli amaçlarının nasıl genel bir vizyona dönüşebileceğini gösterir.					

Okul müdürümüz;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. İşler beklenildiği gibi gitmediğinde 'Bundan ne öğrenebiliriz?' diye sorar.					
19. İnsanların kendi başlarına aldıkları kararları destekler.					
20. Ortak değerlere adanmışlıkla hizmet edenleri toplum içerisinde takdir eder.					
21. Kurumun ilerlemesi için kabul edilmiş ortak değerler sistemi içerisinde uzlaşma sağlar.					
22. Çıkmayı arzuladığımız en üst noktayı tasvir eder.					
23. Çalıştığımız proje ve programlarda ulaşılabilir hedefler belirlediğimizden, somut planlar yaptığımızdan ve ilerlememizi ölçebileceğimiz kriterler oluşturduğumuzdan emin olur.					
24. İnsanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda kayda değer bir özgürlük ve seçme şansı verir.					
25. Başarıları kutlamak için yollar bulur.					
26. Liderlik anlayışı nettir ve tutarlı olarak benimsediği çizgiyi sürdürür.					
27. Yaptığımız işin amacı ve anlamı ile ilgili dâhice bir ikna kabiliyeti ile konuşur.					
28. Başarısızlık ihtimali olduğunda bile dener ve risk alır.					
29. İnsanların yeni beceriler öğrenerek ve kendilerini geliştirerek işlerinde uzmanlaşacağına inanır.					
30. Grubun öğretmen liderlerini takdir eder ve onların katkılarını destekler.					

Ek 2. ALINAN İZİNLER



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : B.30.2.YIL.0.41.00-199/ 583

Tarih: 16.04.2013

Konu:

ISPARTA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek lisans programı öğrencisi 10705012 numaralı Funda ERYILMAZ BALLI "Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezi hazırlamaktadır. Öğrenci tez çalışmalarında kullanmak üzere ekte yer alan anketi Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki lisedeki öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Funda ERYILMAZ BALLI'nın Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki liselerde anket çalışması yapabilmesi için gerekli iznin verilmesini arz/rica ederim.

Doç. Dr. Aysel Fani KARADAĞ



Ekleri:

- 1- Dilekçe
- 2- Anket

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ:

Adı –Soyadı: Funda ERYILMAZ BALLI

Doğum Yeri - Tarihi: Bozüyük - 18/05/1985

E-posta: fundaballi@sdu.edu.tr

EĞİTİM DURUMU:

Lisans: (2003-2008) Boğaziçi Üniversitesi – İlköğretim Matematik Öğretmenliği

Lise : (2000-2003) Isparta Mürşide Ermumcu Anadolu Öğretmen Lisesi

İŞ DENEYİMİ:

2017 (Ocak) – halen: Süleyman Demirel Ün. Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ABD - Araştırma Görevlisi

2013 (Eylül) -2017 (Ocak) : MEB – İlköğretim Matematik Öğretmeni

2009 (Eylül)- 2012 (Haziran) : (Özel Sektör) Matematik Öğretmenliği

