

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ-BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ONUR ERSANÇMIŞ

TEZ YÖNETİCİSİ

Doç. Dr. ERDOĞAN KAYGIN

KARS-2015

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ-BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ONUR ERSANÇMIŞ

TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. ERDOĞAN KAYGIN

KARS-2015

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki - Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02.03/2015

Adı Soyadı: Onur ERSANÇMIŞ

İmza:



Scientific Ethic Statement

I hereby declare that this master's thesis titled as “**The Relationship Between Converter Leadership Mentality And Organizational Silently – An Application**” has been written by myself in accordance with the academic rules and ethical conduct. I also declare that all materials benefited in this thesis consist of the mentioned resources in the reference list. I verify all these with my honour.

02.03/2015

Name Surname : Onur ERSANÇMIŞ

Signature :



TEZ ONAY SAYFASI

T.C.

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

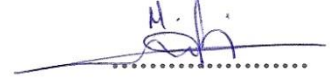
Onur ERSANÇMIŞ'a ait "Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Bir-Uygulama" adlı bu çalışma, yapılan tez savunma sınavı sonunda jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca değerlendirilerek *Qy...birlik...* ile kabul edilmiştir.

...../...../2015

Öğretim Üyesinin Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası

Başkan : Yrd.Doç.Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA



Üye : Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet DENİZ



Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun /..... /2015 gün ve /..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

UYGUNDUR

...../...../2015

Doç. Dr. Mustafa ÖZDEMİR

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

<i>Bilimsel Etik Bildirimi</i>	ii
<i>TEZ ONAY SAYFASI</i>	ii
<i>ÖNSÖZ</i>	vii
<i>ÖZET</i>	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
<i>TABLO LİSTESİ</i>	x
<i>ŞEKİL LİSTESİ</i>	xii
<i>GİRİŞ</i>	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

<i>1.1. Liderlik Kavramı</i>	2
<i>1.2. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki İlişki</i>	3
<i>1.3. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar</i>	4
<i>1.4.Liderlik Teorileri</i>	5
<i>1.4.1.Geleneksel liderlik teorileri</i>	5
<i>1.4.2.Modern Liderlik Teorileri</i>	7
<i>1.5. Dönüştürücü Liderlik Kavramı</i>	8
<i>1.6.Dönüştürücü Liderliğin Ortaya Çıktışı</i>	10
<i>1.7.Dönüştürücü Liderin Bireysel Özellikleri</i>	11
<i>1.8. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri</i>	12
<i>1.8.1 Karizma</i>	12
<i>1.8.2. Entelektüel Teşvik</i>	13
<i>1.8.3. Bireysel İlgi</i>	14
<i>1.8.4. İlham Verme</i>	14

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	16
2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	17
2.2.1. Bekleyiş Teorisi.....	18
2.2.2. Fayda-Maliyet Analizi	18
2.2.3. Sessizlik Sarmalı.....	19
2.2.4. Kendini Duruma Uyarlama	20
2.3. Sessizlik Tipleri.....	20
2.3.1. Kabullenici Sessizlik	21
2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	21
2.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	22
2.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	23
2.4.1. Sessiz Kalma	23
2.4.2. Sessiz Bırakılma.....	23
2.5. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	24
2.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	24
2.6.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi.....	24
2.6.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	25
2.6.3. Dışlanma Korkusu	25
2.6.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu	26
2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	28
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	29
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	29
3.3.1. Araştırmanın Örneklem Kitlesi.....	30

3.3.2. <i>Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi</i>	30
3.3.3. <i>Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması</i>	31
3.3.4. <i>Anketlerin Güvenilirliği</i>	32
3.4. <i>Bulgular</i>	33
3.4.1. <i>Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular</i>	33
3.4.2. <i>Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular</i>	35
3.4.3. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular</i>	37
3.4.4. <i>Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular</i>	38
3.4.5. <i>Regresyon Analizine İlişkin Bulgular</i>	41
3.4.6. <i>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt boyutları Arasındaki Farklılıklar İlişkin Yapılan T Testi Bulguları</i>	45
3.4.7. <i>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt boyutları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Bulgular</i>	53
<i>TARTIŞMA VE SONUÇ</i>	72
<i>KAYNAKLAR</i>	80
<i>EKLER</i>	95
<i>ÖZGEÇMİŞ</i>	98

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Tez konusunun seçiminde, tezin hazırlanmasında ve sonuçlandırılmasında destek ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN'a, Yrd.Doç.Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA'ya, Yrd. Doç. Dr. Ahmet DENİZ'e, can dostum Sayın Tolga ADIGÜZEL'e ve bu süre boyunca desteğiyle hep yanımda olan muhterem eşim Züleyha ERSANÇMIŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Onur ERSANÇMIŞ

Kars – 2015

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ-BİR UYGULAMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ONUR ERSANÇMIŞ
Doç. Dr. ERDOĞAN KAYGIN
OCAK 2015, XI + 95 sayfa

ÖZET

Bu çalışmanın genel amacı, dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı, liderlik teorileri ve dönüştürücü liderlik anlayışı ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramının tanımı, örgüt içindeki önemi, türleri, ortaya çıkışı ve sonuçları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmış ve bu araştırma ile ilgili bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sessizlik

KAFKAS UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF MANAGEMENT
THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
MENTALITY AND ORGANIZATIONAL SILENTLY – AN APPLICATION
THE THESIS MASTER
ONUR ERSANÇMIŞ
Assoc. Dr. ERDOĞAN KAYGIN
JANUARY 2015, XI+ 95 Pages

ABSTRACT

The general aim of this study is to define the relationship between the understanding of transformational leadership and organizational silence. This study consists of three chapters. In the first chapter, the concept of leadership, leadership theories and understanding of transformational leadership have been studied.

In the second chapter, the definition of the concept of organizational silence, its importance in organization, its types, its emergence and its results have been discussed.

In the third chapter, an empirical research has been conducted in order to define the relationship between transformational leadership and organizational silence, and the findings and consequences related to this study have been included in this section.

Keywords : Leadership, Transformational Leadership, Organizational Silently

TABLO LİSTESİ

<i>Tablo 3.1. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Güvenirlik Analizi.....</i>	<i>32</i>
<i>Tablo 3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Güvenirlik Analizi Sonuçları</i>	<i>33</i>
<i>Tablo 3.3. Cinsiyetlere Göre Dağılım</i>	<i>33</i>
<i>Tablo 3.4. Yaş Aralıklarına Göre Dağılım.....</i>	<i>33</i>
<i>Tablo 3.5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım</i>	<i>34</i>
<i>Tablo 3.6. Çalışma sürelerine Göre Dağılım</i>	<i>34</i>
<i>Tablo 3.7. Yöneticilik Görevine Göre Dağılım.....</i>	<i>34</i>
<i>Tablo 3.8. Aylık Ortalama Gelire Göre Dağılım</i>	<i>35</i>
<i>Tablo 3.9. Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılım.....</i>	<i>35</i>
<i>Tablo 3.10. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeğine Verilen Yanıtlara Göre Dağılım.....</i>	<i>36</i>
<i>Tablo3.11. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeğine Verilen Yanıtlara Göre Dağılım</i>	<i>37</i>
<i>Tablo 3.12. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği ve Alt Boyutları ile “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi)</i>	<i>39</i>
<i>Tablo 3.13. Yönetmel ve Örgütsel Nedenleri Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı (Regresyon).....</i>	<i>41</i>
<i>Tablo 3.14. İşle İlgili Konuları Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı (Regresyon)</i>	<i>42</i>
<i>Tablo 3.15. Tecrübe Eksikliğini Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı(Regresyon)</i>	<i>42</i>
<i>Tablo 3.16. İzolasyon Korkusunu Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı(Regresyon)</i>	<i>43</i>
<i>Tablo 3.17. İlişkileri Zedeleme Korkusunu Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı (Regresyon).....</i>	<i>44</i>
<i>Tablo 3.18. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından İl Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)</i>	<i>45</i>
<i>Tablo 3.19. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından İl Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)</i>	<i>46</i>
<i>Tablo 3.20. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Cinsiyet Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)</i>	<i>48</i>
<i>Tablo 3.21. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Cinsiyet Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)</i>	<i>49</i>
<i>Tablo 3.22. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Yöneticilik Durumu Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)</i>	<i>50</i>
<i>Tablo 3.23. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Yöneticilik Durumu Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)</i>	<i>52</i>
<i>Tablo3.24. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Yaş Aralıkları Arasında</i>	

<i>Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>53</i>
<i>Tablo3.25. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Yaş Aralıkları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>55</i>
<i>Tablo 3.26. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Öğrenim Seviyeleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>56</i>
<i>Tablo 3.27. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Öğrenim Seviyeleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>58</i>
<i>Tablo 3.28. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Kurumda Çalışma Süreleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>60</i>
<i>Tablo 3.29. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Kurumda Çalışma Süreleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>62</i>
<i>Tablo 3.30. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>64</i>
<i>Tablo 3.31. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>66</i>
<i>Tablo 3.32. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Çalışma Pozisyonları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>68</i>
<i>Tablo 3.33. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Çalışma Pozisyonları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA).....</i>	<i>70</i>

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1: <i>Araştırma Modeli</i>	29
---	----

GİRİŞ

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2000:104). Liderler, özellikle izleyenlerine gelecek için yönlendirici bir vizyon sağlamak, karizmatik bir rol modeli olarak faaliyette bulunmak, ortak amaçların kabulünü sağlamak, yüksek performans beklentilerini ortaya koymak, bireysel destek ve entelektüel destek sağlamak gibi dönüştürücü liderlik davranışlarında bulunduğu zaman etkilidirler (Menges vd., 2011: 890).

Dönüştürücü liderlik anlayışı, çağımıza yön veren, değişimleri hatta köklü değişimleri ifade eden dönüşümleri gerçekleştirerek başarıyı yakalamaya çalışan bir anlayıştır.

Günümüzde rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde insan kaynağına verilen değer de artmaktadır. Örgüt yönetimleri çalışanların verimliliklerini ve çalışma hayatının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışmaktadırlar. Ne var ki yine de örgütlerde insan kaynaklı birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel sessizlikte bu sorunlardan birisidir.

Çalışmada dönüştürücü liderlik anlayışıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Küreselleşen ve hızla nüfusu artan dünyamızda ulaşım ve iletişim imkânlarındaki baş döndüren gelişmeler, toplum yapıları ve kültürel değişimler, giderek bireyselleşen ve bencilleşen insanların kafalarındaki, hayatı anlayış farklılıkları, geleneksel yöntemlerle yöneticilik ve liderlik etme imkânını neredeyse imkânsız hale getirmiştir. İşte bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, son yılların yazarları ve bilim adamları tarafından ele alınan modern liderlik teorilerinden dönüştürücü liderlik anlayışı ve insan kaynaklı problemlerden olan Örgütsel Sessizlik davranışı incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış ve bu araştırma ile ilgili bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramına ilişkin nesiller boyu, farklı bilim adamları ve yazarlarca değişik tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazılarına bakılacak olursa; Davis (1988) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönleltmeye ikna etme, Rost (1991), karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile izleyenleri arasındaki etkileşim süreci, Eren (1998) izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı, Hedlund ve arkadaşları (2003), kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı, Burns (1978), insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için izleyenlerini harekete geçirmeleri, Cook ve arkadaşları (1997), liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma ve Bass (1990) ise grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde tanımlamışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Lider, sözlük anlamı itibariyle; “*bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef*” anlamlarında kullanılmaktadır (Başar vd, 2013:21).

Lider, toplumları arkalarından sürükleyen, onların ufkunu açan, yeniliklere açık olan, basmakalıp düşüncelere takılıp kalmayan, sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne hızlı ve pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif motive edebilen kimselerdir (Koçel, 2003:468).

Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, sosyal ve kişisel özellikler açısından diğer insanlardan farklıdır. Örnek olarak, kendine güven duyma, dışa açıklık, duygusal olgunluk ve enerji seviyesi gösterilebilir (Koçel, 2003:468).

Liderlik, bir kişinin başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücünü veya bir ya da birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesidir. Liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan gelir; ancak bu özellikleri eğitimle geliştirmek mümkündür (Başar vd., 2013:21).

Bir liderin başlıca özellikleri ise şu şekildedir;

- Lider etkileyendir,
- Esnekliği ve seçeneği en üst noktaya çıkarandır,
- Motive edicidir,
- Sorgulayandır,
- Aktif dinleyendir,
- Lider ekip kurandır,
- Lider değişimin öncüsüdür (Başar vd., 2013:21).

1.2. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki İlişki

Yöneticilik ve liderlik, üzerinde çok konuşulan ve tartışılan kavramlardır. Pek çok kez yönetici kavramının liderliği de içine alacak şekilde kullanılmasına karşın, bu iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Yöneticilik ve liderliğin bazı ortak özellikleri de vardır. Birincisi, her iki kavram örgüt üyelerinin belirli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. İkincisi, her iki kavramda da yönlendirme ve etkileme yaparken bir güç kullanımı gerçekleşmektedir. Üçüncüsü, yönetici ve lider birlikte çalıştıkları kişilerle yakın bir ilişki kurarlar. Dördüncüsü, her iki kavramda da örgütsel amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirme ve başkalarını yönetme çabası bulunmaktadır. Bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Her yönetici lider olamayacağı gibi, her lider de yöneticilik görevini etkili şekilde gerçekleştiremeyebilir. Bazıları iyi bir yönetici ve aynı zamanda iyi bir lider olabilir. İdeal olanı da yöneticilerin aynı zamanda iyi birer lider olmalarıdır (Gül ve Alican, 2007).

Bu durumda üzerinde durulması gereken husus, yönetim ve yöneticilik kavramlarının işaret ettiği uygulamaların, liderlik ve lider kavramlarının işaret ettiği uygulamaları kapsadığı hususudur (Pınar, 1999:26).

1.3. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere ve belirli kurallara bağlı olarak bir araya gelmiş olan bireylerden oluşmaktadır. Bunun sonucunda oluşum nedeni ne olursa olsun ortaya çıkan her türlü örgüt yapısında *yöneten* ve *yönetilen* kavramları ön plana çıkmaktadır (Erdoğan, 2007:485).

Liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birbirine karıştırılan kavramlardır, bazen insanlar tarafından aynı anlamda bile kullanılır; fakat esas olarak birbirinden farklı anlamlar taşımaktadırlar.

Yönetici, bir organizasyonun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle, yönetici üst seviyede çalışan idarecisidir (Tortop ve Özer, 2013:251).

Yönetici; Örgütün amaçları doğrultusunda ortaya çıkarılması istenen mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerini bir araya getiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir. Yönetici bu çalışmasının karşılığında herhangi bir kâr elde etmez veya riski üstlenmez. **Lider** ise; belirlenmiş olan hedefi/hedefleri çalışanlara benimsetir ardından çalışanları benimsenmiş olan hedeflere yönlendirir, arzu edilen hedef/hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli olan unsurları bir araya getirir ve en nihayetinde bu unsurlarla hedefi gerçekleştirecek çalışanlar arasında köprü vazifesi görür (<http://www.ekonomist.com/genel/her-yonetici-bir-lider-midir.html>).

Kısacası liderlik İle yönetici arasındaki fark şöyle sıralanabilir (Ergil, <http://www.bugun.com.tr/lider-ile-yonetici-arasindaki-fark-yazisi-142545>):

- Lider, insan odaklıdır; yönetici ise örgüt odaklıdır,
- Lider, başarı odaklıdır; yönetici ise kâr odaklıdır,
- Lider, yaratıcılığı özendirir ve ödüllendirir; yönetici, örgüte uyumu ve verilen talimatların yerine getirilmesini sağlar,
- Lider, "En çok hoşumuza giden insan kendimize benzettiğimiz insandır", anlayışının, "farklı olandan" yararlanmayı önlediğini bilen kişidir,

- Lider için hayatta en anlamlı kelime "biz", en anlamsız kelime ise "ben"dir,
- Lider, insanların yalnız yaptıklarından değil yapmadıklarından da sorumlu olduklarını onlara telkin eden kişidir,
- Lider akıllı olmaktan çok o akli yerinde kullanan insandır,
- Lider, hayat merdivenlerini çıkarken insanlara saygılı olmayı ve yardımlaşmayı önerir çünkü aynı merdiveni inerken onlara muhtaç olma olasılığı vardır,
- Lider, hiçbir başarının rastlantısal ve kolay olmadığını bilen insandır,
- Lider, dev gibi eserler bırakmak için, karıncalar gibi çalışmanın gereğini bilen ve başkalarına telkin eden insandır.

1.4.Liderlik Teorileri

1.4.1.Geleneksel liderlik teorileri

Geleneksel liderlik teorileri adı altında özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorileri vardır. Özellikler teorisi, etkili bir lideri belirleyici faktörlerin kişisel özellikler dizisi olduğu varsayımına dayalıdır. Özellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu, bazı bireylerin sahip olduğu ve diğer bireylerin sahip olmadığı yaratılıştan sahip olunan niteliklerin, lideri lider olmayandan ayırdığını ileri sürmektedir (Kaygın, 2011:66-67).

Davranışsal liderlik yaklaşımları içinde en çok bilinen ve özellikle örgüt geliştirme çalışmalarında kullanılan, R. Blake ve J. Mouton tarafından geliştirilmiş yönetim tarzları matrisidir (Zel 2006:132). Bu modelde boyutlar farklı isimler ile adlandırılarak kullanılmış ve oluşturulan matrisin dikey ve yatay eksenlerine yerleştirilmiştir (Kozak, 2008:493). Dikey eksen "insana yönelik olma" davranış değişkeni, yatay eksen ise "üetime yönelik olma" davranış değişkeni kullanılmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri Douglas McGregor tarafından 1957 yılında geliştirilmiş olan **X ve Y teorileri**dir. McGregor tarafından tartışmaya açılan bu görüşe göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri bu kişilerin insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. McGregor, yöneticileri X tipi ve Y tipi olmak üzere iki farklı grup altında sınıflandırmıştır. Yazarın X ve Y teorileri, insanlar ve iş hakkında birbirinden çok uzak iki kutup olabilecek bazı varsayımları teşkil etmektedir (Artan, 1999:196):

X teorisinin varsayımları:

- İnsanlar nitelikleri gereği çalışmayı sevmez,
- İnsanlar, amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken çabayı göstermek üzere zorlanmalı ve denetlenmelidir,
- İnsanlar yönlendirilmeyi tercih ederler.

Y teorisinin varsayımları:

- İnsanlar çalışmayı doğal bir aktivite olarak görür,
- İnsanlar adandıkları amaçları gerçekleştirmek üzere kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanırlar,
- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.

McGregor'a göre insan doğasıyla ilgili olarak X teorisi anlayışında olan bir lider, insanı maddi örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve buna bağlı olarak örgüt içinde otoriter bir davranış sergileyecektir. Diğer taraftan Y teorisi anlayışında olan bir lider ise insanı önemli bir unsur olarak kabul ederek demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Budak, 2003:65).

Davranışsal liderlik yaklaşımları içinde yer alan bir diğeri liderlik yaklaşımı ise Likert'in Sistem-4 modelidir. Likert, Michigan ve Ohio Devlet Üniversitelerindeki çalışmalarının devamı olarak özel sanayi işletmeleri, kamu işletmeleri, sağlık ve eğitim kurumlarında uzun yıllar yürüttüğü çalışmalar sonucunda bu modeli geliştirmiştir. Söz konusu bu modelde, yöneticilerin farklı liderlik tarzları araştırılmıştır. Örgütü birbirini etkileyen sistemler bütünü olarak

gören Likert'e göre Sistem-4 modelinde, her grup belirli varsayımları ve davranışları içermek üzere dört farklı teori geliştirmiştir. Bu dört grup aşağıdaki gibi açıklanabilir (Artan, 1999:197):

Sistem 1 – İstismarcı Otokratik: Yöneticiler otokratik bir davranış sergiler, astlara güven yoktur, astları motive etmek için cezayı kullanır, kararlar üst yönetim tarafından alınır, çalışanlar katılmaz.

Sistem 2 – Yardımsever Otokratik: Yöneticilerin astlarına güveni biraz daha fazladır, ceza sisteminin yanında ödül sistemini de kullanarak çalışanları motive eder, astlarından bir dereceye kadar kararlara katılımını bekler, kontrol yine üst kademededir.

Sistem 3 – Katılımcı: Yöneticilerin astlarına tamamen olmasa da büyük ölçüde güveni vardır, astlardan gelen fikir ve çözüm önerileri büyük ölçüde kullanılmaya çalışılır, çalışanları motive edebilmek için bazen ceza sistemini kullanmakla birlikte büyük çoğunlukla ödül sistemini kullanır, genel politikalar üst kademe tarafından belirlenir, diğer düzeylerde danışmanlık düzeyinde destek verilerek çalışanların kararlara katılımı sağlanır.

Sistem 4 – Demokratik: Likert'in en etkili olduğunu gördüğü sistem bu modeldir. Her durumda astlara tam güven vardır, astların fikirleri alınır ve kararlara katılımı sağlanır, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı olmak üzere tam ve açık iletişim vardır, maddi ödüller kullanılır, astlar ile bir grup olarak hareket edilir ve tüm birimlerin kararlara katılması gereklidir.

1.4.2.Modern Liderlik Teorileri

Yönetim alanında gerçekleşen değişmeler, liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir.

Modern liderlik teorileri içerisinde durumsal liderlik yaklaşımları, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları vardır. Modern liderlik olarak ifade edilen ve günümüz çağına daha uygun olan bu teoriler, durumsal liderlik teorisinin varsayımlarını temel almaktadır (Kaygın, 2011:66).

1.5. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik Burns tarafından ortaya konulmuş ve daha sonra Bass tarafından geliştirilip yönetim bilimine kazandırılmıştır. Bu teori modern liderlik teorileri içerisinde çok önemli bir yerde bulunmaktadır.

Burns, dönüştürücü liderliği çekici, yüksek ideal, hedef ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakterize etmektedir. Bass ise, liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gereğinin önemini belirterek, dönüştürücü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990:20). Bu tanımlamalar çerçevesinde dönüştürücü liderlerin, karizma ve ilhamı birleştirerek izleyicilerinin bir rol modeli olduklarını söylemek mümkündür. Karizmatik liderlik, lidere duyulan hayranlık ve saygıya dayanır ve dönüştürücü liderliğin temel elemanıdır.

Dönüştürücü liderler kendilerini değişim ajanı olarak görürler, isteklendiricidirler ve insanlara inanırlar. Yaşam boyu öğrenmeye çalışır, karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir (Can, 2005: 276).

Dönüştürücü liderler devrimci ve tahmin edilemeyen olmayı severler. Astlara, grubun beklentilerini aktararak, onları motive etmek suretiyle kendilerini aşmalarını sağlar. Dönüştürücü liderler, işlevsel liderler gibi klasik bir görüntü sergilemeyip, gerçek lider pozisyonundadırlar (Northcraft ve Neale; 1990:406-407). Artan hız ve esneklik anlamına gelen endüstriyel gelişim, teknolojik değişim ve küreselleşme eski tip liderlerin bu çağa ayak uydurmalarını güçleştirmekte olup,

dönüştürücü yönetim anlayışı bu esnekliğe sahip lider tipi olarak karşımıza çıkmaktadır (Sankalp, 2000).

Dönüştürücü liderlik anlayışında lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Bu özellik liderin vizyon sahibi olması ve bunu da izleyicilere kabul ettirmesiyle mümkün olabilmektedir.

Dönüştürücü liderliğin karakteristik özellikleri şunlardır (Gül ve Alican 2007:471):

- **Ortak vizyon yaratma:** Dönüştürücü liderler, esas olarak, izleyicilerinin gelişimine yönelik ihtiyaçları ile ilgilendikleri için proaktiftir. Bugünü, gelecekteki amaçların başarılmasında başlangıç noktası olarak görürler, izleyicilerinde yeni beklentiler ve onları harekete geçirecek güçlendirme süreçleri oluştururlar.
- **Vizyonu iletme:** İzleyicilere ortak anlam ve amaçlar aşılanır. Bu, izleyicileri heyecanlandırır, ilham verir ve güdüler. Lider ve izleyicileri birleştirir. Özelliklerini yansıtır. Dönüştürücü liderler arkadaşça, doğal, nazik ve kibar, cana yakın davranırlar ki bu da izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılar.
- **Destekleyici örgüt kültürü geliştirme:** Dönüştürücü liderler ortak değerleri açık şekilde iletmeli ve davranışları bu değerleri yansıtmalıdır. Eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet temel değerlerdir. Örgütte politika, program ve uygulamalar bu değerleri esas almalıdır.
- **Uygulamaya rehberlik etme:** Dönüştürücü lider iyi bir rehber ve öğretmen'dir; izleyicilerine öğrenme ve gelişme fırsatları sağlar. Katılımcı karar verme ve uzlaşma sağlanması esastır.
- **Bir kişilik (karakter) sergileme:** Ortak vizyon ve değerlere sahip bu liderler kural merkezlidir. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergilerler. Dönüştürücü liderler tutkuları olan kişilerdir; kendilerini hizmete adanmış kişiler olarak görürler.

- **Sonuçlara ulaşma:** Dönüştürücü liderlerle çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakârlık, doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü bu liderler gurur, saygı ve güven aşırlarlar.

1.6.Dönüştürücü Liderliğin Ortaya Çıkışı

Dönüştürücü liderlik teorisi ilk olarak James Mc Gregor Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiştir. Daha sonra Bernard Bass konu üzerinde çalışarak dönüştürücü liderlik kavramını tartışmaya açmıştır. Bu kuramda; liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Dönüştürücü liderin izleyenleri, lidere güvenirlir, inanırlar, bağlılıkla saygı duyarlar. Hem Burns, hem de Bass politik liderler, askeri liderler ve iş yöneticileri üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu konuda yoğun çalışmalar yapılsa da dönüştürücü liderliğin tanımı hala belirsizliğini korumaktadır. Bass ve arkadaşları geliştirdikleri paradigmada dönüştürücü liderliği gereken seviyelerde yetenek ve azmi geliştirici bir liderlik türü olarak tanımlamaktadırlar (Bass, 1990:21).

Dönüştürücü liderlik, işlevsel liderlik tarzından daha üst seviyeleri hedeflemiştir. Lider kadrolar, astlar için bir model teşkil etmektedir. Dönüştürücü liderler astların sahip olduğu tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, astların kendilerine olan güvenlerini arttırıp, beklenenden daha fazla sonuç almak için çalışanları motive ederler. Esnek olup, her zaman değişime açıktırlar. Dönüştürücü liderliğin etkilerini tahmin etmek, katkısını anlamaktan çok daha zordur (Balster, 1992:2).

Dönüştürücü liderler, geliştirdiği vizyonu organizasyonda tüm çalışanlara anlatarak onların da katılmalarını sağlamak suretiyle, organizasyonda çalışanları motive ederek, belirlenen vizyona ulaşmak için çalışanları harekete geçirerek, organizasyonu değiştirirler (Erçetin, 1998:57).

1.7.Dönüştürücü Liderin Bireysel Özellikleri

Dönüştürücü liderler, organizasyon içinde ortaya çıkabilecek her türlü sorunda çekinmeden olayın içine girerek, çözüm yolları arayan girişimci bir yapıya sahiptir. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi gösterirler ve işletmenin büyüklüğü liderin davranışlarını etkilemez. Büyüme ise en önemli amaç ve motivasyon aracıdır (Dinçer, 1991:38). Dönüştürücü lider, içerisine çekinmeden girdiği karmaşık olaylarda bile bunu kendisi için risk olarak düşünmeden, tam tersine fırsat olarak kabul ederek, diğer yöneticilere karşı ayrı bir özellik taşır. Dönüştürücü liderler, risk karşısında başarıya ulaşmak için her türlü çareyi düşünüp, bulup çekinmeden uygularlar. Risk karşısında attığı adımlardan dolayı taşıdığı sorumluluğun farkındadır. Ayrıca yaptıkları hareketler kendilerine özgüdür. Olaylar karşısında verdikleri tepkiler belli bir ahenk içerisindedir. Ekip ruhu bu tip liderler için vazgeçilmez olduğundan, ekip içindeki tüm bireylerin yardımına her zaman açıktırlar. Dönüştürücü liderler değişimi benimseyip, yöneten, insanlarda bugünkü paradigmaları terk edip belirlenen vizyona doğru yürümeleri için gerekli olan güveni oluşturabilen kararlılığa sahiptirler (Gordon, 1997:77). Ayrıca dönüştürücü liderler, karmaşık sorunların üstesinden gelebilecek kavramsal bir beceriye sahip olup, yeni durumlara süratle uyum gösterebilen özelliklere sahiptirler (Arıkan, 1994:147). Dönüştürücü liderler, gelişen olaylar karşısında karar verip uygulamaya geçtikten sonra, oluşabilecek tüm sonuçlara karşı sabırlıdırlar. Ayrıca olaylar karşısında verdiği kararlar ileriye görebilme yeteneklerinin güçlü olduğunun göstergesidir.

Günümüz teknolojileri sürekli gelişmekte olduğu için organizasyonların başarılarını arttırmak ve sürekli kılmak için gelişen teknolojiye, liderlerin de açık olması gerekmektedir. Bunun için yöneticiler, statik bir yönetici değil, dinamik bir lider olmalıdırlar. Ayrıca organizasyon içerisinde yer alıp oluşturduğu ekibin tüm bireylerinin birer birer ekip ruhuna sahip ve ekibin seviyesini artıracak bireysel kültüre sahip olmalarını sağlamalıdırlar. Tüm bunların yanında davranışsal açıdan değerlendirdiğimiz zaman dönüştürücü liderlerin aşağıdaki özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Erçetin, 1998:65).

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için yeni stratejiler geliştirme,

- Oluşturduğu vizyonu anlatma ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklamak,
- İlk, küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,
- Rol modeli oluşturarak örnek olma,
- Kültürel formları değiştirme, eskileri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri seremonileri kullanma.

Dönüştürücü liderler, izleyenlerine ilham kaynağı olurlar. Onların düşüncelerini değiştirerek örgütün amaçlarının başarılması için üstün bir performans göstermelerini sağlarlar.

1.8. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri

Liderlik davranışları; geniş kategoriler halinde bakılırsa dönüştürücü ve işlevsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Her birinin bileşenleri olarak kabul edilen dörder adet alt başlıkları mevcuttur. Bass'a göre bu iki tip lider birbirinden farklı olup, tamamıyla ayrı süreçler değillerdir. Ayrıca bir lider farklı durumlarda her iki liderlik davranışını da kullanabilmektedir. Dönüştürücü liderliğin bileşenlerini karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, ilham verme olarak ifade etmek mümkündür. Bu özelliklere konunun önemi açısından değinmekte yarar vardır (Yukl, 1998:326).

1.8.1 Karizma

Çalışanlar, liderlerini örnek alıp onun gibi olmaya çalışırlar ve böylece ondan daha iyisini yapabilmek için gayret gösterirler. Lider, astların ihtiyaçlarını, kendi şahsi ihtiyaçlarının önünde tutar. Astları ile riski paylaşarak, rastgele iş yapmazlar ve istikrarlıdırlar. Ahlaki değerlerin ve davranışların, yüksek standartlarını göstermeye çalışır. Her zaman için doğru işlerin üzerine gider. Ellerindeki gücü, kendi şahsi işleri için kullanmaktan mümkün olduğunca kaçınır. Daima astların yüksek motivasyonunu esas alır. Sonuç olarak karizma; liderle kimliğini bulan, güçlü

duygular uyandırarak izleyicilerini etkileme sürecidir. Hellriegel, Slocum ve Wcedmen dönüştürücü liderliği, karizmatik yeteneklerini kullanmak, ilgi ve kişilik vasıflarıyla çalışanların duygularını yoğunlaştırma, en üst düzeyde güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlar ve liderliğin özelliklerini şöyle sıralamışlardır (Erçetin, 1998:58-59): Vizyon, tasarlama, etkinin yönetimi. Dönüştürücü liderlik sürecinde karizma gerekli ama yeterli değildir.

Karizma dönüştürücü liderlik kavramının en önemli unsurudur. Bass bu faktöre “idealize edilmiş etki” de demiştir ki, izleyicilerin liderlerine olan güven, saygı ve hayranlıklarına dayanır. Karizma dönüştürücü liderlik için zorunlu ancak yeterli tek koşul değildir. Dönüştürücü liderlerin karizmatik davranışlarını yol gösterme, ilham ve güven verme, misyon duygusu aşılama ve izleyenleri motive etme şeklinde belirtmek mümkündür (Gül, 2003:16- 17).

Karizmatik liderler gibi dönüştürücü liderler de astlarını kuvvetli duygular ve liderlik vasıflarıyla etkilemektedirler. Bunun yanında dönüştürücü liderler bir öğretmen gibi astlarını yönlendirirler, onları güçlendirmeye ve kalkındırmaya çalışırlar. Karizmatik liderler ise, astlarının daha kendilerine bağımlı şekilde olmalarını arzulamaktadırlar. Bass’a göre dönüştürücü lider, bir organizasyonun herhangi bir seviyesinde var olabilir. Karizmatik lider ise tam tersine orta seviyelerde çok nadir olduğu gibi üst seviyelerde olabilmektedir ve sayıları oldukça azdır. Organizasyonların, otoritenin sert bir kriz ve geleneksel değerler ile inanışların sorgulanması sebebiyle yoğun strese girmeleri sonucunda bu liderler ortaya çıkabilmektedir (Yukl, 1998:326-327).

1.8.2. Entelektüel Teşvik

Dönüştürücü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran entelektüel teşvik sağlama özelliği, izleyicilerin katkılarını, bilinç düzeylerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Bu özellik, izleyicilerin, sorunların çözümüne yönelik olarak yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmesi temeline dayanır (Gül, 2003:16- 17).

Entelektüel teşvik yönetim tarzına sahip dönüştürücü lider, astların yaratıcılığını teşvik ederek, onların yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Çalışanların her zaman “daha iyi nasıl yapabilirizi” sorgulayarak yeni fikirler üretmelerini sağlarlar.

1.8.3. Bireysel İlgi

Liderlerin, izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermelerine dayanmaktadır. Liderlerin izleyicilerini cesaretlendiren, destekleyen, onlara insan olarak saygı duyan ve güvenen, fırsatlar vererek gelişmelerini sağlayan davranışları bireysel ilgi kapsamına girmektedir. Bu tür liderler her bir izleyiciyi bireysel olarak eğitirken kişisel dikkat göstermektedir (Gül, 2003:16- 17).

Bireysel ilgi yönetim tarzına sahip dönüştürücü lider, esas olarak ekibin kişisel ihtiyaçlarına eğilirler, çalışanlar ile bire bir ilişki kurup onların kişisel gelişimlerine önem verirler.

1.8.4. İlham Verme

Bu faktör izleyicilerin, liderin vizyon ve değerlerine güven duymalarına ve beklentiler konusundaki iletişime dayanmaktadır. Lider, bazı sembol ve imajları kullanarak izleyicilerinin motivasyonunu artırmakta ve onları paylaşılan amaçlara yönlendirmektedir (Gül, 2003:16- 17).

İkna etme ve meydan okuma özellikleri ile astlarına ilham verip, yeni bir anlayış ve anlam kazandırır. Takım ruhu anlayışını destekleyerek heves ve iyimserlik duygularını ön plana çıkarır. Astlarını, yarattıkları gelecekteki vizyona dahil eder. Paylaşılan vizyon ile astların ortaya koyduğu hedeflerle ilgili taahhütler arasında kolayca anlaşılabilir beklentiler yaratır. Oluşturulacak güçlü vizyon için astların gayretli olmaları gerekmekte olup lider bu noktaya odaklanır (Yukl, 1998:326).

Astların kendi kabiliyetlerini kullanma alanlarını genişletir. Astların yenilikçi olmak için harcadıkları çabayı, yaratıcı soruları, yeniden şekillendirici problemleri, eski durumlara yeni yollarla ulaşmayı teşvik eder, yaratıcılığı destekler. Problemlerin farkında olup, astları bu problemlere yeni bir bakış açısından bakmalarını teşvik etmek yine dönüştürücü liderlik özelliğidir (Yukl, 1998:326).

İlham verme yönetim tarzına sahip dönüştürücü lider, çalışanların harekete geçmesi için ilham kaynağı olurlar. Astları gelecekle ilgili olarak bilgilendirerek, hedefe ulaşmak için astların kişisel kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler. ‘İdealleştirerek etkileyen’ davranışlarıyla örnek olarak yönlendiren dönüştürücü liderler, vizyon ve ortak hedefleri sembolize ederek çalışanların sadakat içerisinde ortak hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Kendileri de hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler. Dönüştürücü liderlik; yeterlilikler, değerler, yetenekler, amaçlar ile yönetim anlayışından farklıdır. Liderlik, kurumsal yapının temel amaçları ve değerlerine odaklı olmalıdır. Liderlik; verilen taahhütleri cesaretlendirir, anlamları şekillendirir, semboller kullanır, ortak değerleri artırır, değişim için doğan şansların avantajlarından faydalanır. Lider, oluşturduğu vizyonu, enerjiye dönüştürmek için kullanır (Colvin, 1999:3).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Günümüzde rekabetin hızla artması sonucu insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum her geçen gün önem kazanmaktadır. Örgütler başarıyı yakalamak için personeliyle uyum içerisinde çalışmaları gerektiğini bildiği halde, onların sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir (Bildik, 2009:34).

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılmış araştırmalar kısıtlıdır ve genelde iki temel kavramsal çalışma üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan ilki, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmıştır. Çalışma, örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Çalışmada sessizlik “çalışanların işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlanmış ve sessizlik kolektif bir fenomen olarak ele alınmıştır. Bir diğer çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır (Morrison, ve Milliken, 2000: 4, 3).

Örgütsel sessizlik kavramı hakkında yapılan diğer bir çalışmada algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair çalışanların kararı üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar iş gören sessizliği kavramını geliştirmiş ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Çalışmada, iş gören sessizliği “değişimin etkileyebilme ya da düzelterbilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008: 118).

Sessizlik; tevazu, başkalarına saygı, sağduyu ve nezaket gibi kavramlarla da ilişkilidir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, doğabilecek zahmet, sıkıntı ya da sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Alparslan, 2010:38). Sessizlik, örgüt üyelerinin ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda karşı tarafa aktarımında bir takım sorunlar yaşatan bir kavramdır. Örgütsel sessizlik, bir organizasyonun karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük tepkileri ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006:1539). Literatürde sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Doğal sessiz olma halinden ya da örgütün gürültüsüz olmasından söz edilmemektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas olarak çalışanın örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010:9).

Sessizlik davranışı, bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak isteklerini etkilemektedir (Park ve Keil, 2009:917). Son zamanlarda örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen önemsiz tepkileri belirtmek için kullanılmıştır (Henriksen ve Dayton, 2006:1540). Ayrıca sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir (Çakıcı, 2007:148):

Sessizlik, çalışanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,

Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de bu ilişkileri düzeltebilir,

Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,

Sessizlik, derin düşüncenin ya da düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,

Sessizlik hem onay hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessizliği seçmeleri ya da bu süreç içerisinde sessiz kalmalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir.

2.2.1. Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, bir davranışın, hareketin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten umdukları ve beklentileri onun psikolojisini etkilemektedir. Tüm bu etkenler çalışanın çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Bildik, 2009:36).

Bu teoriye göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve böylece giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007:152).

2.2.2. Fayda-Maliyet Analizi

Bireyler sessizleşme ya da konuşma kararı alırken fayda- maliyet analizi yaparlar. Bireylerin konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak fayda-maliyet analizini gerçekleştirirler. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj ve itibar kaybı, görüşüne katılmayanların misillemede bulunma ihtimali, artan muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında ya da hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Bildik, 2009:35).

Çalışanlar bir örgütte çalışmaya başlamadan önce olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde çalışanlar kendi menfaatleri doğrultusunda olaylar karşısında ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih ederler. Çünkü çalışanın vermiş olduğu tepkiler onlara fayda ya da zarar olarak geri dönecektir. Bu durumda fayda- maliyet analizi devreye girecektir. Fayda-

maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010:11).

2.2.3. Sessizlik Sarmalı

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı bir diğer teoride Noelle-Neumann'ın geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Bu teori ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bireyler, çoğunluğun fikirlerine uymadıkları halde izolasyon korkusu onların çoğunluğa katılmalarını sağlayacaktır. Bu yüzden bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık düzeyi yaratmak için bireysel olarak ve medya aracılığıyla sürekli kamuoyundaki “egemen görüşü” değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme ya da kendini sansürleme yönünde karar alır. Bu teoriye göre bireyler toplumdaki egemen fikri öğrenmek için çeşitli arayışlar içerisine girmektedir. Eğer bireyin düşüncesi çoğunluğun düşüncesiyle aynı doğrultuda değilse kişi görüşünü açıklamaktan çekinir. Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devam etmesi için zayıf kamu desteğinin anlaşılması, bireyin izolasyon tehlikesini önceden görmesi ve izolasyondan korkması gerekmektedir (Çakıcı, 2007:153). Aslında sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engellemektedir.

İş görenlerin fikirlerini açıklamalarında dürüst ve açık olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki paralel baskıdan ve izolasyon korkusundan kaynaklandığını belirtmektedir. Bireyler örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma ya da konuşma kararını verirler (Bowen ve Blackmon, Akt: Bildik, 2009: 37). Bowen ve Blackmon, bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarından destek almadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer çalışanlar, çalışma arkadaşlarından destek bulacaklarına inanıyorlarsa ya da ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorlarsa muhtemelen dürüst olmayan bir yanıtı verecekler ya da sessizliği seçeceklerdir. Sonuç olarak örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel

destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2007:153). Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010:12):

Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,

Çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması,

Örgütten dışlanma korkusunun, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması,

Çalışanın, değerlendirme sonucu ya fikrini açıklamayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesi.

2.2.4. Kendini Duruma Uyarlama

Kendini uyarlama teorisine göre, kişiler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere nazaran daha aşıkâr konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar. Ülkemizde çoğu bireyin davranış tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı görülmektedir (Çakıcı, 2007:154).

2.3. Sessizlik Tipleri

Van Dyne ve arkadaşları (2003), sessizliği ve sesini çıkarmayı kendi içinde sınıflandırmaya ve çalışanları bu davranışları yapmaya sevk eden güdülerini incelemeye çalışmışlardır. Sessizliği; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak üç başlık altında incelemekte ve sesini çıkartma şekillerini de sessizlik türlerinde olduğu gibi üç başlıkta incelemektedirler (Çakıcı, 2010:31).

2.3.1. Kabullenici Sessizlik

İş görenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin farkındadır fakat yine de bireyin isteksiz davrandığı belirtilmektedir (Zehir, 2011:1).

Kabullenici sessizlikte, kişiler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar içerisindedirler. Bu kişiler içinde bulunulan durumu kabullenirler ve bu mevcut durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmazlar ve açıkça konuşmazlar. “Konuşsam da yararı yok” düşüncesine kapılırlar. “Boşver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bildik sözlerle kabullenici sessizlik iş yaşamında kendini göstermektedir. Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik birbirlerine yakın kavramlardır. Öğrenilmiş çaresizlik içerisindeki bireyler sineye çekme, sessizleşme ve ilgisizleşme gibi davranışlara yönelmektedirler. Görüldüğü gibi kabullenici sessizlikte, örgütün sorunlarına karşı kasıtlı bir ilgisizlik söz konusudur ve mevcut olanı değiştirme, geliştirme çabası söz konusu değildir. İş görenler sadece kendilerine verilen işi yaparlar ve daha sonra zaman doldururlar. Ayrıca kabullenici sessizliğe neden olan bir başka konu ise örgütte yapılacak olan değişikliklerin örgütün yapabileceklerinden daha fazlasını gerektirdiği düşüncesidir (Çakıcı, 2010:32).

2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, özünde korku ve kaygı olan kendini savunma davranışından ortaya çıkmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme davranışını da korunma amaçlı sessizlik davranışı içerisinde ifade etmektedirler. Sineye çekme, geçici bir sessizlik olarak görülmektedir ve birey açıkça konuşmaya ikna olabilir. Birey yapılan yanlış

davranışların ve haksızlıkların bilincindedir ve sadece bu duruma karşı gelebilecek insanlara karşı sessizliğini bozmak ister ve bunun için doğru zamanı bekler (Çakıcı, 2010:33-34).

Korunma amaçlı sessizlik, alternatifleri göz önünde bulundurmaya kapsar ve kişi o andaki en iyi stratejinin bilgi, görüş ve düşünceleri kendine saklamak olduğuna karar verir. Kabullenici sessizliğe göre korunma amaçlı sessizlik daha proaktiftir, kabullenici sessizlik pasif itaat anlamına gelmektedir. Korunma amaçlı sessizlikte açıkça konuşma korkusu ve yeni fikirlerle ortaya koyulacak değişiklik önerisinin kişisel olarak riskli sonuçlar doğuracağı korkusu nedeniyle fikir ve bilgi saklama söz konusu olmaktadır (Zehir, 2010:1).

2.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi koruma amaçlı sessizlik olarak ifade edilmektedir. Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireylerin menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hâkimdir. Korunma amaçlı sessizlikte açıkça konuşmanın sonuçlarından korkulduğu için o şekilde davranılır fakat koruma amaçlı sessizlikte ise diğer insanların yararı düşünüldüğü için sessizlik davranışı gösterilmektedir. Mesela; kişi, iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt menfaati için ise, kişi örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaktır. Üst yönetimin, çalışanların yaptıkları sessiz kalma davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaları zordur. Sessizlik kasıtlı bir davranış olduğu için ses çıkarmaktan daha gizli yaşanan bir davranıştır. Fakat örgütte böyle bir davranış varsa yöneticilerde bunların sebeplerini anlama sorumluluğuna sahiptir. Aksi takdirde sessizlik davranışı örgütü sarar ve sonucunda örgüte zarar verebilecek durumlar meydana gelir (Çakıcı, 2010:34).

2.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Örgütlerde bireyler çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu tercih her zaman bireysel bir tercih olmamakla beraber bazen de bilginin tam olarak anlaşılammamasından kaynaklanmaktadır. Örgütte bu bilginin rahatça dolaşımını ve yöneticilere iletimini kolaylaştırmak için çalışanların görüş ve fikirlerini rahatça ifade edebileceği bir ortam sağlamak gerekmektedir. Örgütsel sessizliği örgütsel düzeyde bilgi ve örgütsel öğrenme konuları bakımından sınıflandıran çalışmalar iki temel boyutu ele almıştır. Bunlardan birincisi çalışanların sessiz kalması, ikincisi ise çalışanların sessiz bırakılması biçimleridir. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir (Blackman ve Sadler, Akt: Alparslan, 2010: 7).

2.4.1. Sessiz Kalma

Çalışanların sessiz kalması bilinçli ve kasıtlı olarak kendilerinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda kişiler konuşamamakta ve kendilerini ifade edememektedirler. Bu gibi durumları oluşturan örtük bilgileri ve sezgisel bilgileri ifşa etme noktasında kişilerin sessiz kalmaları olağan bir durumdur. Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler (çeşitli konularda otomatik olarak problem çözümünden sonra ya da bu süreç içerisinde oluşan tecrübeye dayalı bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği fakat ifade edilemeyen bilgi) için geçerlidir.

2.4.2. Sessiz Bırakılma

Çalışanlar kendi istekleri sonucunda kasıtlı olarak sessiz kalabildikleri gibi kendi istekleri dışında yöneticiler tarafından zorla sessiz bırakılabilmektedirler. Böyle bir ortamda bireyler bilinç dışı bastırılmış sesi (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), bilinçli saklanan sesi (içsel güç, prososyal ya da uysal davranışa dayalı bilinçli bir şekilde saklanan ses) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye ya da kendini korumak amacıyla ses çıkarmama) ortaya çıkaramayabilirler (Blackman ve Sadler, Akt: Alparslan, 2010:7).

2.5. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Sobkowiak yapmış olduğu araştırmada örgütsel sessizliği akustik ve pragmatik olarak ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik, ses dalgalarının eksik olduğu bir ortamı ifade ederken pragmatik sessizlik ise insanlardan kaynaklanan stratejik veya fayda sağlamaya yönelik hedeflere ilişkin konuşma yokluğunu ifade etmektedir. Bruneau yapmış olduğu çalışmada pragmatik sessizliği üç başlık altında toplamıştır. Bunlardan birincisi psikolojik temelli sessizliktir. Bu sessizlik konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade etmektedir. İkincisi etkileşimli sessizliktir. Bu sessizlik duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için diyalog esnasındaki yargılamayı ve etkiyi içermektedir. Bu sessizliğe yeni tanıştığımız kişiye gösterdiğimiz tepki örnek gösterilebilir. Üçüncüsü ise sosyo kültürel sessizliktir. Bu sessizlik, grup ve örgüt seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı yansıtmaktadır. Morrison ve Milliken; insanlar konuştukları zaman tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını hissederlerse, bilinçli olarak konuşma isteklerini engellediklerinden bahsetmişlerdir (Pinder ve Harlos, Akt: Bildik, 2009: 35).

2.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik genellikle itiraz ve memnuniyetsizlik içerisindeki çalışanların ortak bir kararla sessizlik içerisinde işten ayrılabilceğini ve bu sessiz işten çıkış prensipli işgücü devri olarak adlandırılmaktadır (Pinder ve Harlos, Akt: Bildik, 2009: 38). Aşağıda örgütsel sessizliğin nedenleri dört ana başlık altında toplanıp kısaca açıklanmıştır.

2.6.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Bazı örgütlerde çalışanların teknik, idari ve politik konularda konuşmalarının engellendiği görülmektedir. Morrison ve Milliken, bazı yöneticilerin idari ve politik kararlara ilişkin çalışanların karşı çıkmaması gerektiği ve örgütteki problemlerin açıkça dile getirilmesini hoş karşılamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu örgütlerde, çalışanlar, sorunları dile getirdikleri için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile

karşılaşılabileceklerine ve bu konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağına inanmaya başlayabilirler. Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar alma süreci, idarenin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve örgüt performansının düşüklüğü tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar bu konularda konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan çekinmektedirler (Rosemary, Akt: Kahveci, 2010:13).

2.6.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich, çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen örgütü ilgilendiren konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Değişimin yaşandığı dünyada artan rekabet koşulları, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde çalışanların açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır. Fakat izolasyon korkusu, terfi edememe ve örgütte sevilme korkusundan dolayı çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedirler. Ancak yöneticiler, örgütlerin hayatta kalabilmek ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebileceği bir ortam yaratmak zorundadırlar (Bildik, 2009:39).

2.6.3. Dışlanma Korkusu

Çalışanların sessiz kalmasının sebebini psikologlar “Sessiz Etki” olarak adlandırmaktadırlar. Çalışanların olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve çoğunlukla sorun çıkarıcı, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak anılmaktan korktukları belirtilmektedir. Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösterememektedirler. Çalışanların korkularını yenerek sorunları dile getirmeleri, kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde çalışanların dışlanma korkusu yaşamaması için örgüt yöneticileri çalışanlarla açık ve iyi bir iletişim kurmalı, onların sorunlarını dinlemeli ve bunlar için çözüm önerileri aramalıdır (Kahveci, 2010:14-15).

2.6.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Morrison ve Milliken, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. Bu çalışanlar sorunlarını dile getirse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanların yaşadıkları bu korkular iletişim eksikliğinin bir sonucu olarak gösterilebilmektedirler. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010:15).

2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizliğin örgütler ve çalışanlar üzerinde ortaya çıkaracağı sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çakıcı, 2010:35- 37):

Çalışanlar örgütsel aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Böylece çalışanlar örgüt üzerinde hiçbir katkı sağlayamamakta ve örgütün gelişimine engel olmaktadır. Örgütün sorunlarından açıkça bahsedememek kişiyi de olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlik bireyin; örgüte bağlılık, güven, aidiyet gibi duygularında azalma olmasına, örgütsel sessizlik bilgi girdisinin çeşitliliğindeki eksiklik, eleştirel analiz ve alternatif fikirlerde eksiklik, geri bildirim eksikliği, çalışanların kontrol eksikliğine inanması, etkili olmayan karar verme mekanizması, hata tespiti ve düzeltilmesinde ki zayıflık, örgütsel öğrenme yeteneğindeki düşüklük, motivasyon düşüklüğü, kovulma, istifa, sabotaj, endişe ve stres çalışanların ruhsal rahatsızlıklarına sebep olmakta, acizlik duygusu yaşayarak kendisini değersiz hissetmesi ve işten ayrılma isteği gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Çakıcı, 2010:35-37).

Açıkça konuşmanın genellikle toplumsal yarar sağladığı ve geç sonuç verdiği görülmektedir. Açık konuşmanın zararı ise itibar kaybı, sorun yaratan olarak etiketlenme gibi bireysel olup kısa zamanda sonuç verdiği görülmektedir. Fakat kişinin en iyi bildiği konularda konuşamaması da kişiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Toplumsal konularda duyarlı olan bireyler, açıkça konuşup bir sonuca ulaşamadıklarını fark ettiklerinde git gide sessizleşebilirler. Böylece kendisine göre yanlış olan olaylara ses çıkarmaması kişinin kendisiyle çatışmasına neden olacak ve bu da bireyi iç sıkıntı yaşamaya götürecektir. Kişinin inançları ve davranışları arasında yaşadığı bu çelişki onu bilişsel uyuşmazlığa götürmektedir. Kişiler inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek uyumlu olmaya çalışır. Fakat bunu yapamayan, uyumu sağlayamayan bireylerin stresi giderek artar ve sonucunda iş yerini değiştirme düşüncesine kadar gidebilmektedir. (Çakıcı, 2010:35-37).

Alternatif görüşlerin, yeni yaratıcı fikirlerin, yararlı bilgilerin ve olumsuz geri bildirimin üst yönetime aktarılmayıp kendi içinde saklanması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişim sürecini olumsuz etkilemekte, karar almada zararlı etkilere sebep olabilmektedir. Karar alma sürecinde çok yönlü bakış açıları, yeni fikirler ve çatışan düşünce ve görüşlerin yer almasının alınan kararların kalitesini arttıracak ve örgütün performansı üzerinde pozitif bir etki yaratacağı belirtilmektedir. Bilginin çok fazla olması da karar alma sürecini uzatabilir. Fakat örgütün gelişimi için karar alma sürecine katılım ve örgüt hakkındaki düşüncelerin açıkça konuşulması gerekmektedir (Çakıcı, 2010:35-37).

Örgütlerde hataların devam etmesine neden olan en önemli etmenlerden biri üst yönetimin, yaptıkları hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunulup takdir ederken, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılıp eleştirilmemesidir. Buna yol açan da olumsuz geri bildirimin yöneticiye bir saldırı olarak düşünülebileceği ve bu doğrultuda bu davranışın cezalandırılabilceği düşüncesidir. Olumlu geri bildirimin ise yöneticiyi başarılı göstereceği için sadakat davranışı olarak algılanabileceği ve ödüllendirme ile sonuçlanabileceği düşünülmektedir. Bir başka yönden üst yöneticiler sessizliği, anlaşma ve başarının sonucu olarak algılıyorsa ve bilgi eksikliği olduğunun bilincinde değilse çalışanlar olumsuzlukları daha fazla görmezden gelmeye başlayabilmektedirler (Özcan, 2011:35).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Dönüştürücü liderlik anlayışı günümüz çağına yön veren, değişimleri hatta köklü değişimleri ifade eden dönüşümleri gerçekleştirerek başarıyı yakalamaya çalışan bir anlayıştır. Dönüştürücü liderlik ile birlikte insan kaynaklarına verilen önem artmaktadır. Örgüt yönetimleri, çalışanların verimliliğini azaltacak ve çalışma hayatının kalitesini düşürecek bütün faktörlerin ortadan kalkması için çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Fakat yine de örgütlerde insan odaklı birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda çalışanlar arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu önemlerinden dolayı dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik olgusu araştırma konusu yapılmış ve çalışmada dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3.1:Araştırma Modeli

H₁:Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Demografik değişkenler açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Katılımcılara anketler uygulanmadan önce, veri toplama ölçeğinde yöneltilen soruların işletme sırrı taşıyan bilgilerin sorulmadığı açıklanmış ve sorulara verilecek

cevapların sadece istatistiksel analiz amacı ile kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca bu analizlerde herhangi bir şekilde isim açıklanmayacağı ve alınan bilgilerin bir bütün olarak değerlendirileceği vurgulanmıştır. Bu sebeple, çalışanların kaygılarının giderildiği, ankette yer alan soruları doğru biçimde algılayıp yorumladıkları, içtenlikle ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan anket soruları analizlere konu olacak değişkenleri ölçmek için gereken tüm özelliklere sahiptir. Ölçeklerin güvenirlik testleri yapılmış olup, güvenirlik düzeylerinin yeterince yüksek olduğu bulunmuştur. Bu nedenle katılımcıların verdikleri cevapların var olan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırma Kars ve Erzurum illerinde yer alan bankalarda çalışanlardan alınan verilerle sınırlıdır. Yine her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve mekân bakımından sınırlılıklar mevcuttur.

3.3.1. Araştırmanın Örneklem Kitlesi

Bu çalışmanın ana kütlesini, Kars ve Erzurum merkezde faaliyette bulunan banka çalışanları oluşturmuştur. Bankalar, işletmelerin finansman ihtiyacını karşılama, tasarrufları toplama, bu tasarrufları ülkenin kalkınmasında önem arz eden yatırımlara dönüşmesine aracılık etme gibi önemli birçok fonksiyonu yerine getirmektedir. Bu düşünce doğrultusunda araştırma evreni banka çalışanlarından seçilmiştir. Kars'tan değerlendirmeye alınan anket sayısı 83 ve Erzurum'dan değerlendirmeye alınan anket sayısı 94 olarak gerçekleşmiştir. Anket, örneğimizi oluşturan banka çalışanları tarafından değerlendirilmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızda ölçek belirlendikten sonra anket formunun geliştirilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu çalışma için geliştirilen anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü demografik değişkenlerle ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü dönüştürücü liderliği ölçmek için geliştirilen bölümdür. Anket Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve

faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirilmesi ile elde edilmiştir. Podsakoff, dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek amacıyla literatür taraması sonucunda yaklaşık 100 ifade geliştirmiş; daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu yüz ifadenin her birini en uygun kategoriye ayırmalarını istemiştir. Nihai ölçeği de, bu uzmanların en az %80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur (İşcan, 2002:184). İşcan (2002) tarafından da kullanılan bu ölçekte bulunan ifadeler “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel sessizlik ölçeğinde ise Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Burada 5 bölümden oluşan toplam 28 ifade kullanılmıştır.

Bu araştırmada, pek çok araştırmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu noktadan hareketle, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, model olarak alınmıştır. Her ifadenin yanında, “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” şeklindeki ölçek bulunmaktadır. Tutumun şiddeti uçlara doğru gidildikçe olumlu veya olumsuz yönde artmaktadır.

3.3.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anket formu hazırlandıktan ve son değişiklikler yapıldıktan sonra sağlıklı ve güvenilir bilgilerin elde edilebilmesi için uygulama bizzat araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının anketi kendisinin uygulaması sonucu, araştırmaya katılan kişilerin her biriyle yüz yüze görüşme imkânı sağlamış ve anketlerin daha gerçekçi ve samimi cevaplandırıldığı araştırmacı tarafından gözlenmiştir. Anketin uygulanması esnasında araştırmaya katılan kişilerin anlamadıkları soruları birebir açıklama fırsatının olması dolayısıyla soruların doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlamak ve nihayetinde sağlıklı bilgilerin elde edilmesi

adına tercih edilen yöntemin doğru bir yöntem olduğu söylenebilir.

3.3.4. Anketlerin Güvenilirliği

Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkânı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde, sonuçlarının yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir veridir. Ortaya çıkan sonuçlar Özdamar'ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre değerlendirilmiştir. Güvenirlik sonuçları Tablo 3.1. ve Tablo 3.2. de özetlenmiştir.

Tablo: 3.1. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Güvenirlik Analizi

	N	Cronbach's Alfa
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	8	0,907
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	5	0,846
Entelektüel Teşvikte Bulunma	4	0,844
Bireysel İlgi Gösterme	3	0,800
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	3	0,653
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	23	0,958

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucuna 4 boyutun ve “Dönüştürücü Liderlik” ölçeğinin güvenilirlik sonuçlarının 0,800’ün üzerinde olduğunu görülmüştür. Buna göre incelenen 4 boyutun ve “Dönüştürücü Liderlik” ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” boyutunun ise Cronbach’s Alfa değeri 0,653 olarak hesaplanmıştır. Bu boyutun güvenilirliği diğer boyutlardan düşük olmasına rağmen boyut oldukça güvenilir seviyededir.

Tablo 3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	N	Cronbach's Alfa
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	12	0,961
İşle İlgili Konular	5	0,919
Tecrübe Eksikliği	4	0,877
İzolasyon Korkusu	4	0,942
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3	0,904
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	28	0,978

Uygulanan güvenirlik analizi sonucuna 5 boyutun ve “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinin güvenirlik sonuçlarının 0,850’nin üzerinde olduğunu görülmüştür. Buna göre incelenen 5 boyutun ve “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.4. Bulgular

3.4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 3.3. Cinsiyetlere Göre Dağılım

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	59	36,4
Erkek	103	63,6
Toplam	162	100

Araştırmaya katılanların %36,4’ü kadın iken %63,6’sı erkektir.

Tablo 3.4.Yaş Aralıklarına Göre Dağılım

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde
18-24	18	11,0
25-34	99	60,7
35-44	37	22,7
45-54	7	4,3
55 ve üstü	2	1,2
Toplam	163	100

Araştırmaya katılanların %11’i 18-24, %60,7’si 25-34, %22,7’si 35-44, %4,3’ü 45-54 yaş aralığındadır ve %1,2’si 55 yaş ve üzeridir.

Tablo 3.5. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
İlkokul	0	0
Lise/Yüksekokul	34	20,9
Üniversite	107	65,6
Yüksek Lisans	21	12,9
Doktora	1	0,6
Toplam	163	100

Araştırmaya katılanların %20,9'u lise veya yüksekokul, %65,6'sı üniversite, %12,9'u yüksek lisans, %0,6'sı doktora mezunudur.

Tablo 3.6.Çalışma sürelerine Göre Dağılım

Çalışma süresi (Yıl)	Kişi Sayısı	Yüzde
1-5	78	47,9
6-10	51	31,3
11-15	17	10,4
16-20	13	8,0
21 ve üstü	4	2,5
Toplam	163	100

Araştırmaya katılanların %47,9'u 1-5 yıl arası, %31,3'ü 6-10 yıl arası, %10,4'ü 11-15 yıl arası, %8'i 16-20 yıl arası, %2,5'i 21 yıl ya da daha fazla süredir kurumda çalışmaktadır.

Tablo 3.7.Yöneticilik Görevine Göre Dağılım

Yöneticilik Görevi	Kişi Sayısı	Yüzde
Var	67	41,9
Yok	93	58,1
Toplam	160	100

Araştırmaya katılanların %41,9'unun bankada yöneticilik görevi vardır, %58,1'inin ise yöneticilik görevi yoktur.

Tablo 3.8. Aylık Ortalama Gelire Göre Dağılım

Aylık Ortalama Gelir (TL)	Kişi Sayısı	Yüzde
1000-1500	45	28,1
1500-1750	38	23,8
1750-2250	43	26,9
2250-3000	16	10,0
3000 üzeri	18	11,3
Toplam	160	100

Araştırmaya katılanların %28,1'i 1000-1500, %23,8'i 1500-1750, %26,9'u 1750-2250, %10'u 2250-3000, %11,3'ü 3000 üzeri aylık ortalama gelire sahiptir.

Tablo 3.9. Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılım

Pozisyon	Kişi Sayısı	Yüzde
Yetkili	85	55,6
Uzman	20	13,1
Yönetmen	17	11,1
Yönetmen Yardımcısı	24	15,7
Yönetici	7	4,6
Toplam	153	100

Araştırmaya katılanların %55,6'sı yetkili, %13,1'i uzman, %11,1'i yönetmen, %15,7'si yönetmen yardımcısı, %4,6'sı yönetici pozisyonundadır.

3.4.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ölçeğindeki “Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur”, “Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder”, “Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler”, ve “Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir” ifadelerine katılım oranı daha yüksektir. “Benim duygularımı dikkate alarak davranır”, “Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez”, “Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır”, ve “İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır” ifadelerine katılım oranı diğer ifadelere göre daha düşüktür.

Tablo 3.10. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeğine Verilen Yanıtlara Göre Dağılım

İfadeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	N	4	15	23	64	47
	%	2,6	9,8	15,0	41,8	30,7
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	N	3	11	21	66	53
	%	1,9	7,1	13,6	42,9	34,4
Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	N	4	13	25	73	40
	%	2,6	8,4	16,1	47,1	25,8
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	N	2	7	21	70	54
	%	1,3	4,5	13,6	45,5	35,1
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	N	9	13	38	53	39
	%	5,9	8,6	25,0	34,9	25,7
Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	N	4	15	30	61	43
	%	2,6	9,8	19,6	39,9	28,1
İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	N	4	13	27	61	49
	%	2,6	8,4	17,5	39,6	31,8
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	N	5	9	30	63	45
	%	3,3	5,9	19,7	41,4	29,6
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	N	7	11	28	57	50
	%	4,6	7,2	18,3	37,3	32,7
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	N	4	12	14	58	66
	%	2,6	7,8	9,1	37,7	42,9
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	N	5	9	38	61	41
	%	3,2	5,8	24,7	39,6	26,6
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	N	8	13	32	59	42
	%	5,2	8,4	20,8	38,3	27,3
İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	N	3	7	29	66	49
	%	1,9	4,5	18,8	42,9	31,8
Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	N	4	11	34	62	44
	%	2,6	7,1	21,9	40,0	28,4
Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	N	6	13	20	68	48
	%	3,9	8,4	12,9	43,9	31,0
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.	N	10	13	38	57	36
	%	6,5	8,4	24,7	37,0	23,4
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	N	10	12	29	68	35
	%	6,5	7,8	18,8	44,2	22,7
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	N	7	10	31	67	37
	%	4,6	6,6	20,4	44,1	24,3
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	N	5	17	28	57	45
	%	3,3	11,2	18,4	37,5	29,6
Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	N	10	7	22	72	43
	%	6,5	4,5	14,3	46,8	27,9
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	N	7	14	28	56	47
	%	4,6	9,2	18,4	36,8	30,9

Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	N	4	9	29	58	54
	%	2,6	5,8	18,8	37,7	35,1
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	N	6	13	25	59	51
	%	3,9	8,4	16,2	38,3	33,1

3.4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik ölçeğindeki “Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir”, “Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok”, “İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir” ve “Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” ifadelerinin görülme oranı daha düşüktür. “Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor”, “Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum”, “Yeni fikir ve öneriler yükümü artırabilir” ve “Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilebilirim” ifadelerinin görülme oranı diğer ifadelere göre daha yüksektir.

Tablo3.11. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeğine Verilen Yanıtlara Göre Dağılım

İfadeler		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum.	N	58	29	40	21	12
	%	36,	18,1	25,0	13,1	7,5
Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	N	54	31	41	21	14
	%	33,	19,3	25,5	13,0	8,7
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	N	64	28	37	20	12
	%	39,	17,4	23,0	12,4	7,5
İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	N	57	32	33	26	14
	%	35,	19,8	20,4	16,0	8,6
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	N	54	32	37	23	13
	%	34,	20,1	23,3	14,5	8,2
Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	N	63	31	38	15	15
	%	38,	19,1	23,5	9,3	9,3
Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	N	55	33	32	25	17
	%	34,0	20,4	19,8	15,4	10,5
İşin/ mesleğin gerektirdiği doğrular yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	N	48	40	38	27	8
	%	29,	24,8	23,6	16,8	5,0
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	N	51	41	28	28	14
	%	31,	25,3	17,3	17,3	8,6

Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	N	54	30	28	32	17
	%	33,	18,6	17,4	19,9	10,6
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	N	46	30	38	27	20
	%	28,	18,6	23,6	16,8	12,4
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa ya da kötü muameleye maruz kalıyor.	N	62	27	33	30	10
	%	38,	16,7	20,4	18,5	6,2
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	N	67	22	29	26	14
	%	42,	13,9	18,4	16,5	8,9
Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	N	60	32	24	33	10
	%	37,	20,1	15,1	20,8	6,3
Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	N	52	36	35	24	15
	%	32,	22,2	21,6	14,8	9,3
Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	N	57	31	31	25	16
	%	35,	19,4	19,4	15,6	10,0
Yeni fikir ve öneriler yükümü artırabilir.	N	58	28	40	18	18
	%	35,	17,3	24,7	11,1	11,1
Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	N	66	30	34	20	9
	%	41,	18,9	21,4	12,6	5,7
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	N	70	21	31	24	16
	%	43,	13,0	19,1	14,8	9,9
Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	N	83	25	22	20	11
	%	51,	15,5	13,7	12,4	6,8
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	N	53	30	29	16	15
	%	37,	21,0	20,3	11,2	10,5
Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilebilirim.	N	46	30	28	20	19
	%	32,	21,0	19,6	14,0	13,3
Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	N	57	22	26	21	14
	%	40,	15,7	18,6	15,0	10,0
Yöneticim negatif geri bildirime olumsuz tepki verir.	N	51	30	28	15	17
	%	36,	21,3	19,9	10,6	12,1
Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.	N	59	24	28	15	15
	%	41,	17,0	19,9	10,6	10,6
Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	N	47	34	26	17	17
	%	33,	24,1	18,4	12,1	12,1
Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	N	47	29	30	18	19
	%	32,	20,3	21,0	12,6	13,3
Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	N	50	23	27	21	22
	%	35,	16,1	18,9	14,7	15,4

3.4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

“Dönüştürücü Liderlik” ölçeği ve alt boyutları ile “Örgütsel Sessizlik” ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.12. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği ve Alt Boyutları ile “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi)

		Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İşle İlgili Konular	Tecrübe Eksikliği	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Örgütsel Sessizlik Ölçeği
Vizyon-İlham	R	-0,444	-0,356	-0,283	-0,259	-0,322	-0,368
Sağlama ve Uygun	P	0,000**	0,000**	0,000**	0,002**	0,000**	0,000**
Rol Modeli Olma	N	154	154	154	137	137	154
Grup Amaçlarının	R	-0,363	-,371	-0,206	-0,258	-0,292	-0,326
Kabulünü Sağlama	P	0,000**	0,000**	0,010*	0,002**	0,001**	0,000**
	N	154	154	154	137	137	154
Entelektüel Teşvikte	R	-0,384	-,335	-0,212	-0,237	-0,297	-0,328
Bulunma	P	0,000**	0,000**	0,008**	0,005**	0,000**	0,000**
	N	154	154	154	137	137	154
Bireysel İlgi	r	-0,279	-0,257	-0,123	-0,188	-0,253	-0,247
Gösterme	p	0,000**	0,001**	0,127	0,028*	0,003**	0,002**
	N	154	154	154	137	137	154
Yüksek Başarı	r	-0,289	-0,265	-0,319	-0,252	-0,280	-0,305
Beklentisine Sahip	p	0,000**	0,001**	0,000**	0,003**	0,001**	0,000**
Olma	N	154	154	154	137	137	154
Dönüştürücü Liderlik	r	-0,397	-0,359	-0,255	-0,271	-0,329	-0,355
Ölçeği	p	0,000**	0,000**	0,001**	0,001**	0,000**	0,000**
	N	154	154	154	137	137	154

*:p<0,05 **:p<0,01

Dönüştürücü liderlik ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeği arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır (r: -0,355 p<0,01).

Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma alt boyutu ile yönetmel ve örgütsel nedenler (r:-0,444 p<0,01), işle ilgili konular (r:-0,356 p<0,01) ve ilişkileri zedeleme korkusu (r:-0,322 p<0,01) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken tecrübe eksikliği (r:-0,283 p<0,01) ve izolasyon korkusu (r:-0,259 p<0,01) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu ile yönetmel ve örgütsel nedenler (r:-0,363 p<0,01) ve işle ilgili konular (r:-0,371 p<0,01) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken tecrübe eksikliği (r:-0,206 p<0,05), izolasyon korkusu (r:-0,258 p<0,01) ve ilişkileri

zedeleme korkusu ($r:-0,292$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu ile yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,384$ $p<0,01$) ve işle ilgili konular ($r:-0,335$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken tecrübe eksikliği ($r:-0,212$ $p<0,01$), izolasyon korkusu ($r:-0,237$ $p<0,01$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,297$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Bireysel ilgi gösterme alt boyutu ile yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,279$ $p<0,01$), işle ilgili konular ($r:-0,257$ $p<0,01$), izolasyon korkusu ($r:-0,188$ $p<0,05$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,253$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu ile tecrübe eksikliği ($r:-0,319$ $p<0,01$) alt boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,289$ $p<0,01$), işle ilgili konular ($r:-0,265$ $p<0,01$), izolasyon korkusu ($r:-0,252$ $p<0,01$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,280$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderlik ölçeği ile yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,397$ $p<0,01$), işle ilgili konular ($r:-0,359$ $p<0,01$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,329$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken tecrübe eksikliği ($r:-0,255$ $p<0,01$) ve izolasyon korkusu ($r:-0,271$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Örgütsel sessizlik ölçeği ile vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma ($r:-0,368$ $p<0,01$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($r:-0,326$ $p<0,01$), entelektüel teşvikte bulunma ($r:-0,328$ $p<0,01$), yüksek başarı beklentisine sahip olma ($r:-0,305$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken bireysel ilgi gösterme ($r:-0,247$ $p<0,01$) boyutu arasında negatif yönde düşük

düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

3.4.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.13. Yönetmel ve Örgütsel Nedenleri Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı (Regresyon)

Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	4,815	0,461		10,455	0,000
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	-0,626	0,205	-0,435	-3,056	0,003**
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,078	0,236	0,058	0,331	0,741
Entelektüel Teşvikte Bulunma	-0,257	0,192	-0,205	-1,335	0,184
Bireysel İlgi Gösterme	0,151	0,160	0,124	0,948	0,345
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,038	0,145	0,027	0,262	0,794
Model ($R^2=0,209$, Adj. $R^2=0,182$, $F=7,807$, $p=0,000***$)					

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

Yönetmel ve örgütsel nedenler alt boyutundaki %20,9'luk değişim, modele dâhil ettiğimiz vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutları tarafından açıklanmakta olup model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=7,807$, $p<0,001$).

Modeldeki vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma ($t:-3,056$, $p<0,01$) katsayısı istatistiksel olarak anlamlı iken grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma katsayıları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$).

Modelde vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma alt boyutu, yönetmel ve örgütsel nedenler alt boyutuna negatif etki yapmaktadır.

Tablo 3.14. İşle İlgili Konuları Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı (Regresyon)

Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	P
Sabit	4,597	0,510		9,020	0,000
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	-0,227	0,227	-0,148	-1,002	0,318
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	-0,423	0,261	-0,296	-1,620	0,107
Entelektüel Teşvikte Bulunma	-0,119	0,213	-0,089	-0,562	0,575
Bireysel İlgi Gösterme	0,193	0,177	0,147	1,089	0,278
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,015	0,161	0,010	0,093	0,926
Model ($R^2=0,152$, Adj. $R^2=0,123$, $F=5,304$, $p=0,000***$)					
*: $p<0,05$ **: $p<0,01$ ***: $p<0,001$					

İşle ilgili konular alt boyutundaki %15,2'lik değişim, modele dâhil ettiğimiz vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutları tarafından açıklanmakta olup model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F:5,304$, $p<0,001$).

Modeldeki vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma katsayıları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre, modeldeki dönüştürücü liderlik alt boyutları, işle ilgili konular alt boyutunu etkilememektedir.

Tablo 3.15. Tecrübe Eksikliğini Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı(Regresyon)

Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	P
Sabit	4,243	0,501		8,465	0,000
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	-0,389	0,223	-0,261	-1,747	0,083
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,184	0,257	0,133	0,718	0,474
Entelektüel Teşvikte Bulunma	-0,086	0,209	-0,067	-0,412	0,681
Bireysel İlgi Gösterme	0,169	0,174	0,133	0,973	0,332
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	-0,379	0,158	-0,258	-2,404	0,017*
Model ($R^2=0,127$, Adj. $R^2=0,097$, $F=4,296$, $p=0,001**$)					
*: $p<0,05$ **: $p<0,01$ ***: $p<0,001$					

Tecrübe eksikliği alt boyutundaki %12,7'lik değişim, modele dâhil ettiğimiz vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutları tarafından açıklanmakta olup model istatistiksel olarak anlamlıdır (F:4,296, $p<0,01$).

Modeldeki yüksek başarı beklentisine sahip olma (t:-3,056, $p<0,05$) katsayısı istatistiksel olarak anlamlı iken vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma ve bireysel ilgi gösterme katsayıları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$).

Modelde yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu, tecrübe eksikliği alt boyutuna negatif etki yapmaktadır.

Tablo 3.16. İzolasyon Korkusunu Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı(Regresyon)

Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	P
Sabit	4,341	0,600		7,230	0,000
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	-0,136	0,267	-0,083	-0,509	0,612
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	-0,163	0,308	-0,107	-0,530	0,597
Entelektüel Teşvikte Bulunma	-0,053	0,247	-0,037	-0,217	0,829
Bireysel İlgi Gösterme	0,053	0,201	0,038	0,261	0,794
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	-0,200	0,187	-0,123	-1,067	0,288
Model ($R^2=0,082$, Adj. $R^2=0,047$, $F=2,339$, $p=0,045^*$)					

*: $p<0,05$ **: $p<0,01$ ***: $p<0,001$

İzolasyon korkusu alt boyutundaki %8,2'lik değişim, modele dâhil ettiğimiz vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutları tarafından açıklanmakta olup model istatistiksel olarak anlamlıdır (F:2,339, $p<0,05$).

Modeldeki vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma katsayıları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre, modeldeki dönüştürücü liderlik alt boyutları, izolasyon korkusu alt boyutunu etkilememektedir.

Tablo 3.17. İlişkileri Zedeleme Korkusunu Etkileyen Bağımsız Değişkenler ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı (Regresyon)

Bağımsız Değişken	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	P
Sabit	4,870	0,598		8,140	0,000
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	-0,315	0,266	-0,190	-1,184	0,239
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,080	0,307	0,052	0,259	0,796
Entelektüel Teşvikte Bulunma	-0,143	0,246	-0,098	-0,582	0,561
Bireysel İlgi Gösterme	-0,056	0,200	-0,039	-0,279	0,781
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	-0,181	0,187	-0,110	-0,968	0,335
Model ($R^2=0,116$, Adj. $R^2=0,082$, $F=3,442$, $p=0,006^{**}$)					

*: $p<0,05$ **: $p<0,01$ ***: $p<0,001$

İlişkileri zedeleme alt boyutundaki %11,6'lık değişim, modele dâhil ettiğimiz vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutları tarafından açıklanmakta olup model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F:3,442$, $p<0,01$).

Modeldeki vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma katsayıları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre, modeldeki dönüştürücü liderlik alt boyutları, ilişkileri zedeleme alt boyutunu etkilememektedir.

3.4.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt boyutları Arasındaki Farklılıklar İlişkin Yapılan T Testi Bulguları

Dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla T testi yapılmıştır. Bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.18. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından İl Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

Alt Boyutlar	İl	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Erzurum	88	3,85	0,845	-0,952	0,343
	Kars	67	3,97	0,686		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Erzurum	88	3,74	0,914	-2,117	0,036*
	Kars	67	4,03	0,703		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Erzurum	88	3,65	0,978	-2,097	0,038*
	Kars	67	3,95	0,749		
Bireysel İlgi Gösterme	Erzurum	88	3,63	1,003	-1,456	0,147
	Kars	67	3,85	0,774		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Erzurum	88	3,92	0,798	-0,270	0,788
	Kars	67	3,96	0,791		

Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,85 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 3,97'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:-0,952, p>0,05).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,74 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 4,03'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:-2,117, p<0,05). Buna göre;

Erzurum ilinde çalışanların Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama düzeyi, Kars ilinde çalışanların Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,65 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 3,95'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t:-2,097$, $p<0,05$). Buna göre; Erzurum ilinde çalışanların Entelektüel Teşvikte Bulunma düzeyi, Kars ilinde çalışanların Entelektüel Teşvikte Bulunma düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,63 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 3,85'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:-1,456$, $p>0,05$).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,92 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 3,96'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:-0,27$, $p>0,05$).

Tablo 3.19. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından İl Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

Alt Boyutlar	İl	Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Erzurum	93	2,47	1,139	0,445	0,657
	Kars	69	2,39	1,062		
İşle İlgili Konular	Erzurum	93	2,51	1,242	1,085	0,280
	Kars	69	2,31	1,098		
Tecrübe Eksikliği	Erzurum	93	2,26	1,152	0,230	0,818
	Kars	69	2,22	1,158		
İzolasyon Korkusu	Erzurum	83	2,47	1,358	0,540	0,590
	Kars	60	2,35	1,166		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Erzurum	83	2,60	1,334	0,809	0,420
	Kars	60	2,42	1,249		

Yönetsel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,47 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,39'dir. Uygulanan bağımsız

örneklem t testi sonucunda, arasında Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,445$, $p>0,05$).

İşle İlgili Konular alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,51 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,31'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında İşle İlgili Konular alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:1,085$, $p>0,05$).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,26 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,22'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,23$, $p>0,05$).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,47 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,35'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,54$, $p>0,05$).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,6 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,42'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,809$, $p>0,05$).

Tablo 3.20. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Cinsiyet Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Erkek	99	3,92	0,764	0,355	0,723
	Kadın	55	3,88	0,821		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Erkek	99	3,85	0,859	-0,307	0,760
	Kadın	55	3,89	0,816		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Erkek	99	3,81	0,881	0,615	0,540
	Kadın	55	3,72	0,935		
Bireysel İlgi Gösterme	Erkek	99	3,77	0,896	0,800	0,425
	Kadın	55	3,64	0,957		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Erkek	99	3,99	0,796	1,150	0,252
	Kadın	55	3,84	0,791		

Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için erkeklerin ortalaması 3,92 iken kadınların ortalaması 3,88’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,355, p>0,05).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için erkeklerin ortalaması 3,85 iken kadınların ortalaması 3,89’dur. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:-0,307, p>0,05).

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için erkeklerin ortalaması 3,81 iken kadınların ortalaması 3,72’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,615, p>0,05).

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için erkeklerin ortalaması 3,77 iken kadınların ortalaması 3,64’dür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda,

erkekler ve kadınlar arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,800$, $p>0,05$).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için erkeklerin ortalaması 3,99 iken kadınların ortalaması 3,84'dür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:1,150$, $p>0,05$).

Tablo 3.21. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Cinsiyet Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Erkek	103	2,47	1,114	0,335	0,738
	Kadın	58	2,40	1,088		
İşle İlgili Konular	Erkek	103	2,48	1,253	0,761	0,448
	Kadın	58	2,34	1,047		
Tecrübe Eksikliği	Erkek	103	2,32	1,191	1,087	0,279
	Kadın	58	2,12	1,072		
İzolasyon Korkusu	Erkek	91	2,43	1,298	0,104	0,918
	Kadın	51	2,41	1,251		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Erkek	91	2,54	1,368	0,093	0,926
	Kadın	51	2,52	1,169		

Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için erkeklerin ortalaması 2,47 iken kadınların ortalaması 2,40'dır. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,335$, $p>0,05$).

İşle İlgili Konular alt boyutu için erkeklerin ortalaması 2,48 iken kadınların ortalaması 2,34'dür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında İşle İlgili Konular alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,716$, $p>0,05$).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için erkeklerin ortalaması 2,32 iken kadınların ortalaması 2,12'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve

kadınlar arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:1,087, p>0,05).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için erkeklerin ortalaması 2,54 iken kadınların ortalaması 2,52'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında İlişkiler Zedeleme Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,104, p>0,05).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için erkeklerin ortalaması 2,43 iken kadınların ortalaması 2,41'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, erkekler ve kadınlar arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,093, p>0,05).

Tablo 3.22. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Yöneticilik Durumu Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

Alt Boyutlar	Yöneticilik Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Var	66	4,07	0,673	2,381	0,019*
	Yok	86	3,77	0,830		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Var	66	4,04	0,708	2,257	0,025*
	Yok	86	3,73	0,913		
Entellektüel Teşvikte Bulunma	Var	66	3,99	0,736	2,654	0,009*
	Yok	86	3,61	0,971		
Bireysel İlgi Gösterme	Var	66	3,91	0,785	2,316	0,022*
	Yok	86	3,57	0,976		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Var	66	4,01	0,731	0,832	0,407
	Yok	86	3,90	0,810		

Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 4,07 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 3,77'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (t:2,381, p<0,05). Buna göre; yöneticilik görevi olan

bireylerin ortalamaları, olmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 4,04 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 3,73'dür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t:2,257$, $p<0,05$). Buna göre; yöneticilik görevi olan bireylerin ortalamaları, olmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 3,99 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 3,61'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t: 2,654$, $p<0,05$). Buna göre; yöneticilik görevi olan bireylerin ortalamaları, olmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 3,91 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 3,57'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t: 2,316$, $p<0,05$). Buna göre; yöneticilik görevi olan bireylerin ortalamaları, olmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 4,01 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 3,90'dır. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t: 0,832$, $p>0,05$).

Tablo 3.23. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Yöneticilik Durumu Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)

Alt Boyutlar	Yöneticilik Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Var	67	2,34	1,138	-0,858	0,392
	Yok	92	2,49	1,070		
İşle İlgili Konular	Var	67	2,34	1,216	-0,744	0,458
	Yok	92	2,48	1,167		
Tecrübe Eksikliği	Var	67	2,18	1,269	-0,585	0,559
	Yok	92	2,28	1,057		
İzolasyon Korkusu	Var	53	2,31	1,269	-0,866	0,388
	Yok	87	2,50	1,296		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Var	53	2,45	1,368	-0,523	0,602
	Yok	87	2,57	1,249		

Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 2.34 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 2,49’dur. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: -0,858 p>0,05).

İşle İlgili Konular alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 2.34 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 2,48’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında İşle İlgili Konular alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: -0,744 p>0,05).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 2.18 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 2,28’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: -0,585 p>0,05).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 2.31 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 2,50’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda

olan ve olmayanlar arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: -0,866 p>0,05).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için bankada yöneticilik durumunda olan bireylerin ortalaması 2,45 iken yöneticilik durumunda olmayan bireylerin ortalaması 2,57'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilik durumunda olan ve olmayanlar arasında İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: -0,523 p>0,05).

3.4.7. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt boyutları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Bulgular

Dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo3.24. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Yaş Aralıkları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Yaşlar	N	Ort.	Std. Sapma	F	P	Fark
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	18-24	17	3,72	0,684	0,607	0,611	-
	25-34	96	3,97	0,765			
	35+	42	3,84	0,850			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	18-24	17	3,89	0,686	0,165	0,920	-
	25-34	96	3,90	0,867			
	35+	42	3,79	0,843			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	18-24	17	3,82	0,900	0,808	0,491	-
	25-34	96	3,80	0,887			
	35+	42	3,71	0,931			
Bireysel İlgi Gösterme	18-24	17	3,77	0,831	0,717	0,544	-
	25-34	96	3,73	0,957			
	35+	42	3,68	0,864			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	18-24	17	3,59	0,976	1,442	0,233	-
	25-34	96	4,01	0,725			
	35+	42	3,90	0,840			

Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için 18-24 yaş

aralığındaki bireylerin ortalaması 3,72 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 3,71, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 3,84'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,607, $p>0,05$).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 3,89 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 3,90, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 3,79'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,165, $p>0,05$).

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 3,82 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 3,80, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 3,71'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,808, $p>0,05$).

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 3,77 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 3,73, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 3,68'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,717, $p>0,05$).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 3,59 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 4,01, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 3,90'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,442, $p>0,05$).

Tablo3.25. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Yaş Aralıkları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Yaşlar	N	Ort.	Std. Sapma	F	P	Fark
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	18-24	18	2,24	0,813	2,562	0,041*	3-1
	25-34	98	2,29	1,107			
	35+	46	2,83	1,117			
İşle İlgili Konular	18-24	18	2,32	0,930	1,194	0,316	-
	25-34	98	2,31	1,183			
	35+	46	2,71	1,246			
Tecrübe Eksikliği	18-24	18	2,35	1,094	2,343	0,057	-
	25-34	98	2,06	1,094			
	35+	46	2,59	1,227			
İzolasyon Korkusu	18-24	12	2,67	1,008	1,049	0,384	-
	25-34	89	2,29	1,276			
	35+	42	2,62	1,341			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	18-24	12	2,61	1,013	1,556	0,190	-
	25-34	89	2,40	1,315			
	35+	42	2,77	1,322			

Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,24 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,29, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 2,83’dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:2,562, $p<0,05$). Buna göre; yaşı 18-24 aralığında olan bireylerin ortalamaları, yaşı 35 yaş ve üstü olan bireylerden anlamlı derecede daha düşüktür.

İşle İlgili Konular alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,32 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,31, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 3,71’dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında İşle İlgili Konular alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,194, $p>0,05$).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,35 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,06, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 2.59’dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu ortalamaları

bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,343, $p>0,05$).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,67 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,29, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 2.62'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,049, $p>0,05$).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için 18-24 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,61 iken 25-34 yaş aralığındaki bireylerin ortalaması 2,40, 35 yaş ve üstü bireylerin ortalaması ise 2.77'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı yaş aralıklarındaki bireyler arasında İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,556, $p>0,05$).

Tablo 3.26. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Öğrenim Seviyeleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Öğrenim Seviyesi	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Lise/Yüksekokul	31	3,85	0,895	0,095	0,909	-
	Üniversite	102	3,92	0,773			
	Yüksek Lisans-Doktora	22	3,94	0,663			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Lise/Yüksekokul	31	3,80	0,912	1,459	0,236	-
	Üniversite	102	3,94	0,805			
	Yüksek Lisans-Doktora	22	3,62	0,870			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Lise/Yüksekokul	31	3,63	1,026	1,023	0,362	-
	Üniversite	102	3,85	0,858			
	Yüksek Lisans-Doktora	22	3,64	0,875			
Bireysel İlgil Gösterme	Lise/Yüksekokul	31	3,77	0,978	0,412	0,663	-
	Üniversite	102	3,75	0,870			
	Yüksek Lisans-Doktora	22	3,56	1,046			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Lise/Yüksekokul	31	3,89	0,858	0,588	0,557	-
	Üniversite	102	3,98	0,794			
	Yüksek Lisans-Doktora	22	3,79	0,694			

Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 3,85 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 3,92, Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 3,94'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,95, $p>0,05$).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 3,80 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 3,94, Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 3,62'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,459, $p>0,05$).

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 3,63 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 3,85, Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 3,64'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında Entellektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,023, $p>0,05$).

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 3,77 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 3,75, Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 3,56'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,412, $p>0,05$).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 3,89 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 3,98, Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 3,79'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki

bireyler arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,588, $p>0,05$).

Tablo 3.27. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Öğrenim Seviyeleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Öğrenim Seviyesi	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Lise/Yüksekokul	33	2,68	1,122	1,630	0,199	-
	Üniversite	107	2,32	1,092			
	Yüksek Lisans-Doktora	22	2,61	1,107			
İşle İlgili Konular	Lise/Yüksekokul	33	2,55	1,186	0,464	0,629	-
	Üniversite	107	2,36	1,160			
	Yüksek Lisans-Doktora	22	2,55	1,318			
Tecrübe Eksikliği	Lise/Yüksekokul	33	2,55	1,252	2,426	0,092	-
	Üniversite	107	2,10	1,068			
	Yüksek Lisans-Doktora	22	2,47	1,305			
İzolasyon Korkusu	Lise/Yüksekokul	30	2,28	1,298	2,360	0,098	-
	Üniversite	98	2,36	1,243			
	Yüksek Lisans-Doktora	15	3,08	1,358			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Lise/Yüksekokul	30	2,43	1,404	3,754	0,026*	1,2-3
	Üniversite	98	2,43	1,229			
	Yüksek Lisans-Doktora	15	3,38	1,284			

Yönetsel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 2,68 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 2,32 Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 2,61’dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında Yönetsel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,630, $p>0,05$).

İşle İlgili Konular alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 2,55 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 2,36 Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 2,55’dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında İşle İlgili Konular

alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,426, $p>0,05$).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 2,55 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 2,10 Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 2,47'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,426, $p>0,05$).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 2,28 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 2,36 Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 3,08'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,360, $p>0,05$).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için öğrenim seviyesi Lise/Yüksekokul olan bireylerin ortalaması 2,43 iken Üniversite olan bireylerin ortalaması 2,43 Yüksek Lisans/Doktora olan bireylerin ortalaması ise 3,38'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı öğrenim seviyelerindeki bireyler arasında İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:3,754, $p<0,05$). Buna göre; öğrenim seviyeleri Lise/Yüksekokul ve Üniversite olan bireylerin ortalamaları, Yüksek Lisans/Doktora olanlara göre anlamlı derecede daha düşüktür.

Tablo 3.28. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Kurumda Çalışma Süreleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	1-5	76	3,95	0,734	2,549	0,058	-
	6-10	48	3,99	0,743			
	11-15	16	3,95	0,792			
	16+	15	3,39	0,982			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	1-5	76	3,91	0,840	1,852	0,140	-
	6-10	48	3,93	0,742			
	11-15	16	3,92	0,728			
	16+	15	3,39	1,127			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	1-5	76	3,83	0,887	2,335	0,076	-
	6-10	48	3,81	0,842			
	11-15	16	3,95	0,813			
	16+	15	3,22	1,064			
Bireysel İlgi Gösterme	1-5	76	3,82	0,900	2,202	0,090	-
	6-10	48	3,69	0,876			
	11-15	16	3,85	0,825			
	16+	15	3,19	1,082			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	1-5	76	3,93	0,774	2,031	0,112	-
	6-10	48	4,03	0,711			
	11-15	16	4,08	0,839			
	16+	15	3,49	0,991			

Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için Kurumda Çalışma Süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 3,95 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 3,99, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 3,95, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 3,99’dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,549, $p>0,05$).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 3,91 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 3,93, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 3,92, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 3,39’dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,852, $p>0,05$).

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 3,83 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 3,81, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 3,95, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 3,22'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,335, $p>0,05$).

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 3,82 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 3,69, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 3,85, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 3,19'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,202, $p>0,05$).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 3,93 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 4,03, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 4,08, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 3,49'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,031, $p>0,05$).

Tablo 3.29. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Kurumda Çalışma Süreleri Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	1-5	77	2,24	0,996	2,917	0,036*	1-4
	6-10	51	2,43	1,146			
	11-15	17	2,78	1,292			
	16+	17	3,00	1,068			
İşle İlgili Konular	1-5	77	2,26	1,132	1,506	0,215	-
	6-10	51	2,52	1,201			
	11-15	17	2,41	1,264			
	16+	17	2,89	1,227			
Tecrübe Eksikliği	1-5	77	2,13	1,046	1,131	0,338	-
	6-10	51	2,26	1,245			
	11-15	17	2,23	1,178			
	16+	17	2,70	1,271			
İzolasyon Korkusu	1-5	68	2,39	1,265	0,652	0,583	-
	6-10	45	2,40	1,269			
	11-15	14	2,17	1,371			
	16+	16	2,80	1,324			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1-5	68	2,48	1,304	0,788	0,502	-
	6-10	45	2,56	1,285			
	11-15	14	2,21	1,369			
	16+	16	2,92	1,268			

Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 2,24 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 2,43, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 2,78, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 3,00'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:2,917, $p<0,05$). Buna göre; kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalamaları, kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üstü olan bireylere göre anlamlı derecede daha düşüktür.

İşle İlgili Konular alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 2,26 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 2,52, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 2,41, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 2,89'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında İşle İlgili Konular alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,506, $p>0,05$).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 2,13 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 2,26, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 2,23, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 2,70'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,131, $p>0,05$).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 2,39 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 2,40, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 2,17, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 2,80'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,652, $p>0,05$).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığında olan bireylerin ortalaması 2,48 iken 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması 2,56, 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması 2,21, 16 yıl ve üstü olan bireylerin ortalaması ise 2,92'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı çalışma sürelerine sahip bireyler arasında İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,788, $p>0,05$).

Tablo 3.30. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Aylık Ort. Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	1000-1500	41	3,98	0,863	1,502	0,205	-
	1500-1750	37	3,88	0,760			
	1750-2250	41	3,67	0,815			
	2250-3000	15	4,12	0,580			
	3000+	18	4,07	0,649			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	1000-1500	41	3,86	0,977	1,053	0,382	-
	1500-1750	37	3,90	0,711			
	1750-2250	41	3,66	0,894			
	2250-3000	15	4,02	0,631			
	3000+	18	4,08	0,786			
Entellektüel Teşvikte Bulunma	1000-1500	41	3,85	1,018	0,858	0,491	-
	1500-1750	37	3,72	0,829			
	1750-2250	41	3,59	0,941			
	2250-3000	15	4,02	0,637			
	3000+	18	3,85	0,819			
Bireysel İlgi Gösterme	1000-1500	41	3,81	1,049	1,274	0,283	-
	1500-1750	37	3,70	0,807			
	1750-2250	41	3,51	0,973			
	2250-3000	15	3,64	0,859			
	3000+	18	4,06	0,688			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	1000-1500	41	3,94	0,891	0,512	0,727	-
	1500-1750	37	3,94	0,749			
	1750-2250	41	3,79	0,836			
	2250-3000	15	4,07	0,715			
	3000+	18	4,04	0,635			

Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 4,43 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin ortalaması 4,35, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 4,23, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 4,44, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 4,31’dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,652, p>0,05).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,98 iken 1500-1750

aralığında olan bireylerin ortalaması 3,88, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,67, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 4,12, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 4,07'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,502, $p>0,05$).

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,86 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,90, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,66, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 4,02, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 4,08'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,503, $p>0,05$).

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,85 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,72, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,59, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 4,02, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 3,85'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,858, $p>0,05$).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,94 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,94, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 3,76, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 4,07, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 4,04'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,512, $p>0,05$).

Tablo 3.31. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Aylık Ort. Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	1000-1500	44	2,22	1,016	0,997	0,411	-
	1500-1750	38	2,46	1,070			
	1750-2250	43	2,63	1,062			
	2250-3000	16	2,32	1,229			
	3000+	18	2,67	1,380			
İşle İlgili Konular	1000-1500	44	2,38	1,131	0,054	0,995	-
	1500-1750	38	2,43	1,140			
	1750-2250	43	2,46	1,213			
	2250-3000	16	2,53	1,401			
	3000+	18	2,43	1,331			
Tecrübe Eksikliği	1000-1500	44	2,26	1,149	0,207	0,934	-
	1500-1750	38	2,20	1,043			
	1750-2250	43	2,38	1,048			
	2250-3000	16	2,17	1,345			
	3000+	18	2,14	1,542			
İzolasyon Korkusu	1000-1500	40	2,45	1,172	0,138	0,968	-
	1500-1750	31	2,45	1,224			
	1750-2250	36	2,52	1,417			
	2250-3000	15	2,37	1,285			
	3000+	18	2,25	1,485			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1000-1500	40	2,58	1,282	0,203	0,936	-
	1500-1750	31	2,55	1,213			
	1750-2250	36	2,56	1,294			
	2250-3000	15	2,27	1,248			
	3000+	18	2,65	1,655			

Yönetsel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,22 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,46, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,63, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,32, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 2,67’dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında Yönetsel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,997 p>0,05).

İşle İlgili Konular alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,38 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin

ortalaması 2,43, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,46, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,53, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 2,43'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında İşle İlgili Konular alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,054 p>0,05).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,26 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,20, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,38, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,17, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 2,14'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,207 p>0,05).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,45 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,45, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,52, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,37, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 2,25'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,138 p>0,05).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için aylık ortalama gelir aralığı 1000-1500 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,58 iken 1500-1750 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,55, 1750-2250 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,56, 2250-3000 aralığında olan bireylerin ortalaması 2,27, 3000 ve üzeri aylık ortalama geliri olan bireylerin ortalaması ise 2,65'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı aylık gelir seviyelerindeki bireyler arasında İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,203 p>0,05).

Tablo 3.32. “Dönüştürücü Liderlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Çalışma Pozisyonları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Yetkili	80	3,74	0,821	3,416	0,011*	1-3
	Uzman	19	4,10	0,442			
	Yönetmen	17	4,24	0,643			
	Yönetmen Yard.	23	3,96	0,626			
	Yönetici	7	4,46	0,295			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Yetkili	80	3,73	0,881	2,295	0,062	-
	Uzman	19	3,99	0,609			
	Yönetmen	17	4,30	0,545			
	Yönetmen Yard.	23	3,98	0,666			
	Yönetici	7	4,09	0,710			
Entellektüel Teşvikte Bulunma	Yetkili	80	3,54	0,956	3,912	0,005*	1-3
	Uzman	19	4,03	0,692			
	Yönetmen	17	4,21	0,594			
	Yönetmen Yard.	23	4,00	0,538			
	Yönetici	7	4,11	0,789			
Bireysel İlgi Gösterme	Yetkili	80	3,55	0,998	2,233	0,068	-
	Uzman	19	3,67	0,609			
	Yönetmen	17	4,10	0,695			
	Yönetmen Yard.	23	3,96	0,676			
	Yönetici	7	4,05	0,891			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Yetkili	80	3,83	0,863	2,456	0,048*	1-5
	Uzman	19	3,88	0,512			
	Yönetmen	17	4,27	0,679			
	Yönetmen Yard.	23	4,06	0,633			
	Yönetici	7	4,52	0,604			

Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 3,74 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 4,10, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 4,24, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 3,96, Yönetici kişilerin ortalaması ise 4,46’dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:3,416, $p<0,05$). Buna göre yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalamaları, yönetmen pozisyonundakilere göre anlamlı derecede düşüktür.

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 3,73 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 3,99, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 4,30, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 3,98, Yönetici kişilerin ortalaması ise 4,09'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,295, $p>0,05$).

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 3,54 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 4,03, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 4,21, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 4,00, Yönetici kişilerin ortalaması ise 4,11'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:3,912, $p<0,05$). Buna göre yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalamaları, yönetmen pozisyonundakilere göre anlamlı derecede düşüktür.

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 3,55 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 3,67, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 4,10, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 3,96, Yönetici kişilerin ortalaması ise 4,05'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:2,233, $p>0,05$).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 3,83 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 3,88, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 4,27, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 4,06, Yönetici kişilerin ortalaması ise 4,52'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır (F:2,456, $p<0,05$). Buna göre yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalamaları, yönetici pozisyonundakilere göre anlamlı derecede düşüktür.

Tablo 3.33. “Örgütsel Sessizlik” Ölçeği Alt Boyutları Bakımından Çalışma Pozisyonları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi (ANOVA)

Alt Gruplar	Pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Yetkili	85	2,61	1,020	1,016	0,401	-
	Uzman	20	2,23	1,052			
	Yönetmen	17	2,17	1,288			
	Yönetmen Yard.	24	2,44	1,036			
	Yönetici	7	2,20	1,590			
İşle İlgili Konular	Yetkili	85	2,61	1,124	1,199	0,314	-
	Uzman	20	2,11	1,086			
	Yönetmen	17	2,10	1,186			
	Yönetmen Yard.	24	2,46	1,286			
	Yönetici	7	2,37	1,635			
Tecrübe Eksikliği	Yetkili	85	2,39	1,034	1,363	0,249	-
	Uzman	20	1,91	1,161			
	Yönetmen	17	1,88	1,347			
	Yönetmen Yard.	24	2,45	1,215			
	Yönetici	7	2,14	1,606			
İzolasyon Korkusu	Yetkili	78	2,47	1,216	0,872	0,483	-
	Uzman	15	2,35	1,401			
	Yönetmen	17	2,00	1,204			
	Yönetmen Yard.	18	2,79	1,356			
	Yönetici	6	2,54	1,699			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Yetkili	78	2,62	1,233	0,715	0,583	-
	Uzman	15	2,67	1,589			
	Yönetmen	17	2,10	1,235			
	Yönetmen Yard.	18	2,76	1,308			
	Yönetici	6	2,44	1,669			

Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 2,61 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 2,23, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 2,17, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 2,44, Yönetici kişilerin ortalaması ise 2,20’dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,016, p>0,05).

İşle İlgili Konular alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 2,61 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 2,11, Yönetmen olan kişilerin

ortalaması 2,10, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 2,46, Yönetici kişilerin ortalaması ise 2,37'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında İşle İlgili Konular alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,199, $p>0,05$).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 2,39 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 1,91, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 1,81, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 2,45, Yönetici kişilerin ortalaması ise 2,14'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:1,363, $p>0,05$).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 2,47 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 2,35, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 2,00, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 2,79, Yönetici kişilerin ortalaması ise 2,54'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,872, $p>0,05$).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalaması 2,62 iken Uzman olan kişilerin ortalaması 2,67, Yönetmen olan kişilerin ortalaması 2,10, Yönetmen Yardımcısı olan kişilerin ortalaması 2,76, Yönetici kişilerin ortalaması ise 2,44'dür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, farklı pozisyonlarda çalışan bireyler arasında İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu ortalamaları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F:0,715, $p>0,05$).

TARTIşMA VE SONUÇ

Dönüştürücü liderlik anlayışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın ilk iki bölümünde dönüştürücü liderlik ve örgütsel sessizlik konularının teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Tez çalışmamızın son bölümünde ise konumuzun yapısına uygun sektör olarak düşünölen bankacılık sektöründe anket tekniğıyle bir uygulama yapılmış ve elde edilen veriler değerdendirilmiştir.

Dönüştürücü liderlik anlayışı diğerd liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığı zaman takipçileri motive etmede nitel olarak farklı yaklaşımları sayesinde 1990'lı yıllarda önemli bir liderlik tarzı haline gelmiştir. Dönüştürücü liderler, özellikle karizmatik liderler olmak üzere, diğerd etkili liderlerin kişisel özelliklerine sahiptirler. Her şeyden öte karizmatiktirler. Dönüştürücü liderlik güven, saygı ve güçlendirmeyi kapsar. Dönüştürücü liderlik davranışı gelecekteki gelişimlere odaklanır. Günümüzden geleceğed, örgütsel etkililiğind sağlanması ve örgütlerin zorlu rekabet şartları içinde ayakta kalabilmeleri açısından en temel dinamik “sürekli değışim” olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin değışimin yarattığı şartlarla başa çıkabilmesi ve ayakta kalabilmesi, onların uyum yeteneğind bağıdır.

Örgütlerin uyum yeteneğind ise büyük ölçüde, sahip oldukları insan kaynaklarının niteliğı belirleyecektir. Ancak, insan kaynaklarının niteliğı her ne olursa olsun, bu kaynakları harekete geçirme ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek doğrudusunda yönlendirme becerisi, örgütün yöneticilerinin veya liderlerinin sahip oldukları yeteneklere ve bu yetenekleri nasıl kullandıklarına bağıdır. Yöneticilerin, örgütsel etkililiğı sağlama ve örgütü başarılı kılma sorumluluğund gerektiğı gibi yerine getirebilmeleri onların kendi başarılarının belirleyicisi olacaktır. Değışim dinamiğindin yarattığı ortamda, yöneticiler eskisinden farklı bir liderlik etme şuuruyla hareket ederek modern metotlardan yararlanmalıdır. Bunun için, günümüz yöneticileri kendilerini geleceğed, farklı roller üstlenmek üzere hazırlamalıdır. Yöneticiler, bugün olduğı gibi, gelecekte de örgütlerinin rekabet ortamındaki başarısı ile değerdendirileceklerdir. Bu nedenle, yöneticiler sadece örgütün iç-

işleyişinin değil, dış çevresinin değerlendirmesini de yapmak zorunda kalacaklardır. Değişimin doğurduğu şartlar içerisinde, çalışmada belirtilen konular bir arada değerlendirildiğinde, geleceğin yöneticisinin profili şu şekilde ortaya konulabilir: Geleceğin yöneticisi, anlamlı, kabul edilebilir ve astlarca paylaşılan bir vizyon geliştirebilen; vizyonunu yaşayan, yaşatan ve doğru ifade edebilen; iletişim yeteneği gelişmiş; astlarını, onların kabul edip benimsedikleri, vizyonuna uygun bir misyonla yönlendirebilen; sürekli geleceğe bakan ve geleceği stratejik biçimde düşünen; yenilik yaratan ve yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik eden; yenilikleri uygulamaya aktarabilme becerisine sahip; örgütte güven ortamı yaratarak bu ortam içerisinde astlarına güvenen ve onları yetkilendiren; risk alabilen ve risk almayı teşvik eden; astlarının gelişmesini teşvik eden ve onlara kendilerini geliştirmeleri için ortam yaratan yönetici olacaktır. Bütün bunların yanında, bir yöneticinin gerekli yönetim becerileriyle donanmış olması ve kendisini sürekli geliştirme sorumluluğuna sahip olması da aranan özellikler olacaktır.

Tez çalışmamızın üçüncü bölümü uygulamaya ayrılmış olup, bu bölümde elde edilen bulgular ile ulaşılan genel sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

1. Araştırmaya katılanların %36,4'ü kadın iken %63,6'sı erkektir. Katılanların büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin lisans ve lisansüstü mezunlardan oluştuğu saptanmıştır. Araştırma yapılan kurumun çalışanlarının eğitim seviyesine önem verdikleri söylenebilir.
2. Dönüştürücü liderlik ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki ilişki şu şekildedir: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır ($r: -0,355$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutları ve örgütsel liderlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler şu şekildedir:

Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma alt boyutu ile yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,444$ $p<0,01$), işle ilgili konular ($r:-0,356$ $p<0,01$) ve ilişkileri

zedeleme korkusu ($r:-0,322$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken tecrübe eksikliği ($r:-0,283$ $p<0,01$) ve izolasyon korkusu ($r:-0,259$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu ile yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,363$ $p<0,01$) ve işle ilgili konular ($r:-0,371$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken tecrübe eksikliği ($r:-0,206$ $p<0,05$), izolasyon korkusu ($r:-0,258$ $p<0,01$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,292$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu ile yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,384$ $p<0,01$) ve işle ilgili konular ($r:-0,335$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken tecrübe eksikliği ($r:-0,212$ $p<0,01$), izolasyon korkusu ($r:-0,237$ $p<0,01$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,297$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Bireysel ilgi gösterme alt boyutu ile yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,279$ $p<0,01$), işle ilgili konular ($r:-0,257$ $p<0,01$), izolasyon korkusu ($r:-0,188$ $p<0,05$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,253$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu ile tecrübe eksikliği ($r:-0,319$ $p<0,01$) alt boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,289$ $p<0,01$), işle ilgili konular ($r:-0,265$ $p<0,01$), izolasyon korkusu ($r:-0,252$ $p<0,01$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,280$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderlik ölçeği ile yönetsel ve örgütsel nedenler ($r:-0,397$ $p<0,01$), işle ilgili konular ($r:-0,359$ $p<0,01$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r:-0,329$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken tecrübe eksikliği ($r:-0,255$ $p<0,01$) ve izolasyon korkusu ($r:-0,271$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

Örgütsel sessizlik ölçeği ile vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma ($r:-0,368$ $p<0,01$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($r:-0,326$ $p<0,01$), entelektüel teşvikte bulunma ($r:-0,328$ $p<0,01$), yüksek başarı beklentisine sahip olma ($r:-0,305$ $p<0,01$) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki var iken bireysel ilgi gösterme ($r:-0,247$ $p<0,01$) boyutu arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Dolayısıyla H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

3. Alt Boyutlar Bakımından İl Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi şu şekildedir: Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,85 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 3,97'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:-0,952$, $p>0,05$).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,74 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 4,03'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t:-2,117$, $p<0,05$). Buna göre; Erzurum ilinde çalışanların Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama düzeyi, Kars ilinde çalışanların Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,65 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 3,95'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t:-2,097$, $p<0,05$). Buna göre; Erzurum

ilinde çalışanların Entelektüel Teşvikte Bulunma düzeyi, Kars ilinde çalışanların Entelektüel Teşvikte Bulunma düzeyinden anlamlı derecede daha düşüktür.

Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,63 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 3,85'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Bireysel İlgi Gösterme alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:-1,456$, $p>0,05$).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 3,92 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 3,96'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:-0,27$, $p>0,05$).

Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,47 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,39'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Yönetmel ve Örgütsel Nedenler alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,445$, $p>0,05$).

İşle İlgili Konular alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,51 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,31'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında İşle İlgili Konular alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:1,085$, $p>0,05$).

Tecrübe Eksikliği alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,26 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,22'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında Tecrübe Eksikliği alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,23$, $p>0,05$).

İzolasyon Korkusu alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,47 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,35'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında İzolasyon Korkusu alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,54$, $p>0,05$).

İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu için Erzurum ilinde çalışanların düzeyi 2,6 iken, Kars ilinde çalışanların düzeyi 2,42'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, arasında İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutu bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t:0,809$, $p>0,05$).

4. Alt Boyutlar Bakımından Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Seviyeleri, Çalışma Süreleri, Aylık Ortalama Gelir Grupları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir: Vizyon-İlham Sağlama, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Bireysel İlgi Gösterme, Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Yönetsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, izolasyon Korkusu ve İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır.
5. Alt Boyutlar Bakımından Yöneticilik Durumu Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir: Vizyon-İlham Sağlama, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Bireysel İlgi Gösterme, Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Yönetsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu ve İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Sadece Vizyon-İlham Sağlama, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma ve Bireysel İlgi Göstermenin yöneticilik görevi olan bireylerin ortalamaları, olmayanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Böyle bir bulgunun ortaya çıkması yöneticilik görevinin bir gereği olmasından kaynaklı olabilir.
6. Alt Boyutlar Bakımından Çalışma Pozisyonları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir: Vizyon-İlham Sağlama, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Bireysel İlgi Gösterme, Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Yönetsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu ve İlişkileri Zedeleme Korkusu alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Yalnızca Vizyon-İlham

Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin ortalamaları, yönetici pozisyonundakilere göre anlamlı derecede düşüktür. Dolayısıyla H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

7. Yöneticilere şu önerilerde bulunabiliriz: 21. Yüzyılda karmaşık iş ilişkileri ve problemler karşısında geleneksel liderlik tarzları ve yönetim anlayışı geçerliliğini yitirmiş ve modern liderlik tarzlarından olan Dönüştürücü Liderlik yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Lider ya da yönetici, dönüştürücü liderliğin gerektirdiği vasıflara sahip olduğu ve bunları uyguladığı oranda başarılı olmakta, başarılı olduğu oranda da Örgütsel Sessizlik davranışını kısmen engellemekte ya da tamamen ortadan kaldırmaktadır. Dönüştürücü liderler ve işletme yöneticileri takipçilerine sırf insan olmaları ve örgütün bir mensubu olmaları hasebiyle değer vermeli aynı zamanda vermiş oldukları bu değeri çalışanlara bariz bir şekilde hissettirmelidirler. Böylelikle değerli olduklarını fark eden çalışanların, örgütlerine karşı hissettikleri ait olma duygusu güçlenecek ve bu duygu da örgütten ayrılma-kopmaları en asgari düzeye indireceği gibi Örgütsel Sessizlik davranışını tam anlamıyla ortadan kaldırmaya bile en makul seviyeye çekecektir. Dönüştürücü liderler ve işletme yöneticileri, değişen sosyolojik realiteler çerçevesinde insanoğlunun bireyselleşme eğilimini dikkate alarak takipçilerin kişisel ihtiyaçlarına öncelik vermeli ve gerekli görülen durumlarda onlarla bire bir ilişki kurmalıdırlar. Dönüştürücü lider, takipçilerin hemruhuna hem kalbine hem de beynine, aynı anda hitap edebilmenin yolunu bulabilmelidir. Örgüt amaçlarının başarılması hususunda, ümitli ve inançlı olduğunu davranışlarına ve sözlerine yansıtmak suretiyle takipçileri için ilham kaynağı olmalı, mantıklı değerlendirmelerle gelecekteki vizyona onları inandırıp ikna etmelidir.

8. Araştırma, değişimlerle ilgili bir liderlik modeli olan dönüştürücü liderlik anlayışı ile organizasyonların başarısında en önemli faktör olan insanın bir davranış biçimi olan örgütsel sessizliği konu almaktadır. Bu konular

yöneticilerin ilgilendikleri konulara arasındadır ve önem arz etmektedir. Dolayısıyla yöneticilere ve gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

9. Gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerimiz şu şekildedir; Bu konu farklı sektörlerde, farklı bölge ve şehirlerde faaliyette bulunan işletmeler üzerinde araştırma yapmak yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

- ABERNETHY, M. A., Bouwens, J., Lent, L. v. (2010). "Leadership And Control System Design". Management Accounting Research, 21, 2-16.
- ALKIN, M.Cengiz (2006), *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne
- ALLAMEH, S. M. & Davoodi, S. M. R. (2011) "Considering Transformational Leadership Model in Branches of Tehran Social Security Organization". Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 3131–3137.
- ALPARSLAN, A. M., (2010), "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi s:7-8,38.
- AMABİLE, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). "Leader Behaviors And The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support". The Leadership Quarterly, 15, 5-32.
- ARIKAN, Semra; Değişim Önderliği, Verimlilik Dergisi Sayı:2,Ankara,1994,s.147
- ARAGO'N-CORREA, J. A., Garcı'a-Morales, V. J., Cordo'n-Pozo, E. (2007). "Leadership And Organizational Learning"s Role On Innovation And Performance: Lessons From Spain". Industrial Marketing Management, 36, 349- 359.
- ARTAN, İnci, "Liderlik", **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**'ın içinde,Edi: Suna Tevrüz, _nci Artan ve Tülay Bozkurt, İstanbul: Beta Basım Yayım A.S., 1999.Luthans Fred, **Organizational Behaviour**, USA: McGraw-Hill, 2008.
- AYDIN, M. Devrim (1998), Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesinde Çağdaş Bir Yaklaşım: Toplam Kalite Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.

- AYOKO, O. B., Callan, V. J. (2010). "Teams" Reactions To Conflict And Teams" Task And Social Outcomes: The Moderating Role Of Transformational And Emotional Leadership". European Management Journal, 28, 220-235.
- BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba, Liderlik, 2010 "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 74,
- BALSTER, Lynn; Transformational Leadership, ERIC Digest, No:72, Oregon, 1992, s.2.
- BARNEY, J. B. ve R.W. Griffin. (1992), The Management of Organizations, Houghton Mifflin Company, Boston ss:604.
- BARTOL, K. M., ZHANG, X. (2007). "Networks And Leadership Development: Building Linkages For Capacity Acquisition And Capital Accrual". Human Resource Management Review, 17, 388-401.
- BASS, B. M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, (Winter): s. 19-31, 1990.
- BASS, B.M., (1990) "Leadership and Performance Beyond Expectation", Free Press, New York, "Dönüştürücü Liderlik", <http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm>, (21.12.2004), s.14.
- BASS, Bernard M.; (1996) A New Paradigm of Leadership, US, Army Research Institute, Free Press, New York, s.1
- BASS, Bernard M.; (1997) The Ethics of Transformational Leadership, Academy of Leadership Press, New York, s.3-13
- BENJAMİN, L., Flynn, F. J. (2006). "Leadership Style And Regulatory Mode: Value From Fit?". Organizational Behavior And Human Decision Processes, 100, 216-230.
- BENJAMİN, L., FLYNN, F. J. (2006). "Leadership Style And Regulatory Mode: Value From Fit?". Organizational Behavior And Human Decision Processes, 100, 216-230.

- BENNIS, Warren (1997), "Liderin Lideri Olmak," Geleceği Yeniden Düşünmek (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul: 133-144.
- BENNIS, Warren (1989), Bir Lider Olabilmek (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul s:492.
- BASS, Bernard M.; A (1996) New Paradigm of Leadership, US, Army Research Institute, Free Press, New York, s.6.
- Bernard Bass, (1990), "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share Vision", Organizational Dynamics, s.21
- BİLDİK, B., (2009), "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi s:34-39.
- BLANCHARD, Paul ve Kenneth H. Hersey (1972), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New York s:97.
- BOUNDS, Greg ve Ark. (1994), Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm, McGraw-Hill, Inc., New York.
- BERBER Aykut, "Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:11, Sayı:36, (Mayıs 2000) s.34-49.
- BERSON, Y., Avolio, B. J. (2004). "Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm". The Leadership Quarterly, 15, 625-646.
- BERSON, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., Keller, R. T. (2006). "Leadership And Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective". The Leadership Quarterly, 17, 577-594

- BROWN, D. J., Keeping, L. M. (2005). "Elaborating The Construct Of Transformational Leadership: The Role Of Affect". The Leadership Quarterly, 16, 245-272.
- BOJE, David M. ;Transformational Leadership, 2000,s1,[http:// cbae.nmsu.edu /dboje /teaching / 338/ transformational leadership.htm](http://cbae.nmsu.edu/dboje/teaching/338/transformational_leadership.htm)
- CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet; KAVUNCUBAŞI Şahin; a.g.e.,s.340-341
- CAN, Halil (1991), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara s:169.
- COLVIN, Robert E.; A Prescription For Contemporary Organizations, New Port News, Virginia, 1999, s.3
- CELEP, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Anı Yayıncılık.
- CHO, J., Dansereau, F. (2010). "Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study Of Transformational Leadership, Justice Perceptions, And Organizational Citizenship Behaviors". The Leadership Quarterly, 21, 409-421.
- COOPER, D. J. (2003). Leadership For Follower Commitment, GB: Butterworth-Heinemann
- COGLİSER, C. C., Brigham, K. H. (2004). "The Intersection Of Leadership And Entrepreneurship: Mutual Lessons To Be Learned". The Leadership Quarterly, 15, 771-799.
- COVEY, Stephen (1997), "İlkelere Öncelik Vermek," Geleceği Yeniden Düşünmek, (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul: 33-42.
- CROSSAN, M., Vera, D., Nanjad, L. (2008). "Transcendent Leadership: Strategic Leadership In Dynamic Environments". The Leadership Quarterly, 19, 569-581.
- CUMMİNGS, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., Stafford, E. (2010). "Leadership Styles And Outcome Patterns For The Nursing Workforce And Work Environment: A Systematic Review". International Journal Of Nursing Studies, 47, 363-385.

- ÇAKICI, A., (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, ss: 145- 162.
- ÇAKICI, A., (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, s: 117- 134..
- ÇAKICI, A., (2010), “Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, Ankara s:31-39.
- DAVIS, Keith ve John W. Newstrom (1989), Human Behavior at Work, McGraw-Hill Publishing Company, New York s:205
- DEBERRY S. L. (2010). Using Transformational Leadership To Change Organizational Culture In A Government Agency. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- DEREK ROLLINSON,(2008)**Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach**, 4th Edi., England: Pearson Education Ltd., s. 363; Koçel, s. 593.
- DİNÇER Ömer;(1991), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, s.352.
- DVİR, T., Shamir, B. (2003). “Follower Developmental Characteristics As Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study”. The Leadership Quarterly, 14, 327-344.
- DUNCAN, W. Jack (1981), Organizational Behavior (2nd Ed.), Houghton Mifflin Company, Boston s:218.”Dönüştürücü Liderlik”, <http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm>, (21.12.2004), s.6.
- DUBRİN, A. J. (2004). Leadership: Research Findings, Practice, And Skills. Boston: Houghton Mifflin Company.”Dönüştürücü Liderlik”, <http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm> (21.12.2004), s.11.

“Dönüştürücü Liderlik”, “Güncel Yönetim Yaklaşımları”,
<http://home.anadolu.edu.tr/eustunbas/2htm> , s.11-66.

“Dönüştürücü Liderlik”, <http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm> , s.14.

E.BAŞAR, H. ALTIN ve V. DOĞAN, Nisan 2013 Nobel yayıncılık, **Girişimcilik** ,
syf.21

ENSLEY, M. D., PEARSON, A., PEARCE, C. L. (2003). “Top Management Team Process, Shared Leadership, And New Venture Performance: A Theoretical Model And Research Agenda”. Human Resource Management Review, 13, 329-346

ERASLAN Levent , ”Liderlikte post-Modern bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik”,www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderliktepost_modern.htm

ERÇETİN, Şule;(1998) Lider Sarmalında Vizyon, İstanbul, Kasım, s.57

ERÇETİN Şule,(2000) Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Ankara: Yayın:186, Nobel Yayın, s.58

ERÇETİN, Şule; Lider Sarmalında Vizyon, İstanbul, Kasım Liderlikte Yeni Bir Yaklaşım; Transformasyonel Liderlik, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trens/makale/Transformational-liderlik,1998> ,s.65.

ERÇETİN, Şule; Lider Sarmalında Vizyon, İstanbul, Kasım 1998 s.58-59

EREN, EROL. (2001). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.ğ.

ERGENELİ A., Gohar, R., Temirbekova, Z. (2007). “Transformational Leadership: Its Relationship To Culture Value Dimensions”. International Journal Of Intercultural Relations, 31, 703-724.

ERGUN, Turgay ve Aykut Polatoğlu (1984), Kamu Yönetimine Giriş (2.Baskı), TODAİE Yayınları, Ankara s:151-155.

EROL EREN,(2008)**Yönetim ve Organizasyon (Çağdas ve Küresel yaklaşımlar)**, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.S.,s. 19.

- ERDOĞAN, İlhan,(2007)**İşletmelerde Davranış**, 7.Baskı, İstanbul: Dönence Basım Yayım, s. 485.
- FERRY, F. J. (2010). Transactional And Transformational Leadership Performance: Organizational Level, Job Function, And Role Affects On Ratee Outcomes. Unpublished PhD Dissertation, TUI University
- FORD, D. L., Ismail, K. M. (2006). “Perceptions Of Effective Leadership Among Central Eurasian Managers: A Cultural Convergence–Divergence Examination Within A Globalization Context”. Journal Of International Management, 12, 158-180.
- GANDZ, Jeffrey (1986), “Reflections on the best companies for which to work”, Business Quarterly, Vol.51, No.2: 6-7.
- GÜLAY BUDAK,**Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünlesik Bir Yaklaşım**, _zmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2003, s. 65-66.
- GÜL, Hasan VE GÜNER Çöl (2003), Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17,
- GÜNEY, Salih; Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği, Ocak Yayınları, Ankara, 1999., s.37
- GRUNDSTEIN, R. Amado (1999), **Bilateral Transformational Leadership: An Approach For Fostering Ethical Conduct In Public Service Organization**, Administration&Society
- GREGORY A.Gull, “Dönüşümü Anlamak”,Executive Excelles Dergisi, Sayı:9, Yıl:1, Aralık 1997, s.9.
- GÜNEY, Salih; Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.541.
- HARASH, H. A. (2010). An Analysis Of The Relationship Between The Perceived Leadership Styles Of Educational Leaders And The Job Satisfaction Of Faculty Members Who Serve Under Them Within Community Colleges. Unpublished PhD Dissertation, Pepperdine University.

- HANNAH, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., Harms, P. D. (2008). "Leadership Efficacy: Review And Future Directions". The Leadership Quarterly, 19, 669-692
- HARDY, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., Allsopp, A. J. (2010). "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, And Training Outcomes In Elite Military Recruits". The Leadership Quarterly, 21, 20-32.
- HENRIKSEN, K. ve DAYTON, E., (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", Health Services Research 41: 4, Part: II, ss: 1539-1555.
- HUNTINGTON, Anna S. (1997), "A ship with no captain", HR Magazine, Vol. 42, No.11: 94-99.
- İBİCİOĞLU, H., ÇİFTÇİ, M. ve KANTEN, P., (2010) "Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12, s. 53-71.
- İŞCAN, Ömer Faruk. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- JANDAGHI, G. ve ark. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful Unsuccessful Companies. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research). 2(6), 357-372
- KAHVECİ, G., (2010), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi s:11-15.
- KAST, Fremont E. ve James E. Rosenweig (1970), Organization and Management: A Systems Approach, McGraw-Hill Book Company, New York s:321-322.

- KAYGIN, Erdoğan ve GÜLLÜCE, Ali Çağlar, Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma, (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012 16 (3): 265-28.
- KAYGIN. Erdoğan, (2011) Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlaşısı - Bir UYGULAMA, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, doktora tezi, s.66-67.
- Ke, W., Wei, K. K. (2008). "Organizational Culture And Leadership In ERP Implementation", Decision Support Systems, 45, 208-218.
- KEÇECİOĞLU, T., (1998), Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen, Kalder Yayınları., Yayın No. 24, İstanbul, s.28.
- KEEGAN, A. E., Den Hartog, D. N. (2004). "Transformational Leadership In A Project-Based Environment: A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers". International Journal Of Project Management, 22, 609-617
- KOÇEL, (2003), Tamer. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- KONDALKAR, V. G. (2007). Organizational Behaviour. New Delhi: New Age International Publishers
- KOÇEL, T. (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul
- KOZAK MERYEM, (2008), "Turizm İşletmelerinde Liderlik ve Liderlik Tarzları", **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**'nin içinde, Edit: Fevzi Okumus ve Umut Avcı, Ankara: Detay Yayıncılık
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (2004) "Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Bir Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.22, Sayı.2: 285-30
- LEE, N.-J., Gambling, T. G., Hogg, P. (2004). "Leadership In Research". Radiography, 10, 69-73.
- LEE, K. C. K., CASSIDY, T. (2007). "Principles Of Design Leadership For Industrial Design Teams In Taiwan". Design Studies, 28 (4), 437-462.

- LU, C. S., Yang, C. S. (2010). “Safety Leadership And Safety Behavior In Container Terminal Operations”. *Safety Science*, 48, 123-134.
- MABEY, C., Lees, T. F. (2008). *Management and Leadership Development*, GB: Sage Publications.
- MASLIN-WICKS, K. (2007). “Forsaking Transformational Leadership: Roscoe Conkling, The Great Senator From New York”, *The Leadership Quarterly*, 18, 463-476.
- MADSEN, M. T., ALBRECHTSEN, C. (2008). “Competing Discourses Of Leadership Transformational Leadership As Blurring Mechanism For Masculinities In Denmark”. *Scand. J.Mgmt. (Scandinavian Journal Of Management)*, 24, 343-353.
- MENGUC, B., Auh, S., Shih, E. (2007). “Transformational Leadership And Market Orientation: Implications For The Implementation Of Competitive Strategies And Business Unit Performance”. *Journal Of Business Research*, 60, 314-321.
- MENGES, J. I. & Walter, F. & Vogel, B. & Bruch, H. (2011). “Transformational Leadership Climate: Performance Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions at the Organizational Level”. *The Leadership Quarterly*, 22, 893–909.
- MİRKAMALI, S. M. & Thani, F. N. & Alami, F. (2011). “Examining the Role of Transformational Leadership and Job Satisfaction in The Organizational Learning of an Automotive Manufacturing Company”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 29, 139-148.
- MOSS, S. A., Dowling, N., Callanan, J. (2009). “Towards An Integrated Model Of Leadership And Self Regulation”. *The Leadership Quarterly*, 20, 162-176.
- MOTA, R. (2010). *A Descriptive Analysis Of The Impact Of Leadership Styles On teacher Job Satisfaction*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University
- MURAT DOĞU, “Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Yönelik Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik”, www.spkmpd..org/mdogu05.doc,..

- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., (2000), "Organizational Silince: A Barrier To Change And Development in a Pluralistic", The Academy Of Management Review, Vol: 25, No: 4, 3
- NAHAVANDİ, A. (2009). The Art And Science Of Leadership, Fifth Edition, Prentice Hall Inc.
- NEMANİCH, L. A., Vera, D. (2009). "Transformational Leadership And Ambidexterity In The Context Of An Acquisition". The Leadership Quarterly, 20, 19-33.
- NEMANİCH, L. A., Keller, R. T. (2007). "Transformational Leadership In An Acquisition: A Field Study Of Employees". The Leadership Quarterly, 18, 49-68.
- NORTHCRAFT, Gregory B, NEALE, Margaret ; Organizational Behavior, Dryden Press, Boston, 1990 s.406-407
- OLUYOMİ, A. (2010). Dimensions Of Transformational Leadership And Perceptions Of Online Learning Tools. Unpublished PhD Dissertation, Walden University.
- O'REİLLY , C. A., TUSHMAN, M. L. (2008). "Ambidexterity As A Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma". Research In Organizational Behavior, 28, 185-206.
- OSBORN, R. N., Marion, R. (2009). "Contextual Leadership, Transformational Leadership And The Performance Of International Innovation Seeking Alliances". The Leadership Quarterly, 20, 191-206.
- ÖZCAN N. (2011). Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve Örgütsel sessizlik: karaman il özel idaresinde bir uygulama yüksek lisans tezi. Karamanoğlu mehmetbey üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü s:35.
- ÖZCAN, Nazlı, (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", Kahramanmaraş Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 01, Sayı: 02, ss: 107- 135.

- ÖZDAMAR, Kazım **“Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1”**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002.
- PADİLLA, A., HOGAN, R., KAİSER, R. B. (2007). “The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments”. The Leadership Quarterly, 18, 176-194.
- PARK, C. W. ve KEIL, M., (2009), “Organizational Silence and Whistle- Blowing on IT Projects: An Integrated Model”, Decision Sciences, Vol: 40, No: 4, ss: 901- 918.
- PARRY, K. W. (1998). “Grounded Theory And Social Process: A New Direction For Leadership Research”. Leadership Quarterly, 9 (1), 85-105
- PATİAR, A., Mia, L. (2009). “Transformational Leadership Style, Market Competition And Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels In Australia”. International Journal Of Hospitality Management, 28, 254-262.
- PEARCE, C. L. (2007). “The Future Of Leadership Development: The Importance Of Identity, Multi-Level Approaches, Self-Leadership, Physical Fitness, Shared Leadership, Networking, Creativity, Emotions, Spirituality And On-Boarding Processes”. Human Resource Management Review, 17, 355-359.
- PINAR, İbrahim, **“Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı”**, Yönetim, Sayı: 34, 1999, s. 26-27.
- PORTER, Michael (1997), “Yarının Avantajlarını Yakalamak”, Geleceği Yeniden Düşünmek, (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul: 45-55.
- PODSAKOFF, P.M. vd. (1990) . Transformational Leader Behaviors and Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. Leadership Quarterly. 1(2), 107-142, JAI Press Inc.
- PRAHALAD, CK. (1997), “Büyüme Stratejileri”, Geleceği Yeniden Düşünmek, (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul: 57-67.
- REINECKE, John A. ve William F. Schoell (1983), Introduction to Business, Allyn and Bacon Inc., Boston s:113.

- SANKALP, S. (2000). Piper at the Gates of Dawn, Business Today.
http://managehr.blogspot.com.tr/2007_07_01_archive.html
(Eriřim:05.03.2012).
- SERİNKAN, C. vd. (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- SHAO, L., Webber, S. (2006). “A Cross-Cultural Test Of The „Five-Factor Model Of Personality And Transformational Leadership””. Journal Of Business Research, 59, 936-944.
- ŞİMŞEK, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F., Dino, R. N. (2009). “The Role Of An Entrepreneurially Alert Information System In Promoting Corporate Entrepreneurship”. Journal Of Business Research, 62, 810-817.
- TAN, Henry; Transformational Leadership, GCM (İssue #137, Article #3),
<http://mccc.org.my/GCM-Eng/Issue137-3> s.2-3.
- TORUN, Osman, (1996), Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımı, Marmara Üniversitesi Enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Prof.Dr. Asuman Uluçınar Türkel) s.58.
- TORUN Osman , (1997), Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımı, Yüksek Lisans Tezi, GORDON, R.Sullivan, Harper Vichael V.;Umut Bir Yöntem Olamaz, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, s.77
- TORTOP, Nuri ve ÖZER, M.A., - **Halkla İlişkiler**- Ekim 2013 Ankara, Nobel Yayıncılık, syf.251
- THOMAS Peters ve Robert Waterman, (1987), Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış,Selami Sargut(Çev.), Altın Kitaplar, İstanbul, s.132-134.
- THOMPSON, Victor A. (1961), Modern Organization: A General Theory, Alfred A. Knoff, New York s:118-222.
- TUCKER, S., Turner, N., Barling, J., McEvoy, M. (2010). “Transformational Leadership And Childrens' Aggression In Team Settings: A Short-Term Longitudinal Study”. The Leadership Quarterly, 21, 389-399.

- UHL-BİEN, M. (2003). "Relationship Development As A Key Ingredient For Leadership Development". Ed.: S. E. Murphy, R.E. Riggio. The Future Of Leadership Development (ss. 129-147). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- ULUÇINAR TÜRKEK, Asuman, Marmara Üniversitesi Enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996, s.58.
- WEBER, Max (1969), The Theory of Social and Economic Organization, The Free Press, New York.
- WINKLER, I. (2010). Contemporary Leadership Theories: Contributions To Management Science. Berlin Heidelberg, London And New York: Springer-Verlag. İŞCAN, Ömer Faruk (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- WILLETT, S. R. (2009). Organizational Climate, Transformational Leadership, And Leading Organizational Change: A Study Of Senior Business Leaders In The Life Insurance Industry. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- WOLF T. (2010). Examination Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership Profiles Of Illinois Superintendents. Unpublished PhD Dissertation, Northern Illinois University.
- WU, C., MCMULLEN, J. S., NEUBERT, M. J., Yİ, X. (2008). "The Influence Of Leader Regulatory Focus On Employee Creativity". Journal Of Business Venturing, 23, 587-602.
- YAVUZ, Cansel Akyol, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/liderlik-güncel.asp> s.2
- YUKL, G., Lepsinger, R. (2004). Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices, San Francisco: Jossey-Bass
- YUKL, G. (2009). "Leading Organizational Learning: Reflections On Theory And Research". The Leadership Quarterly, 20, 49-53.

YUKL, Gary; (1998), Leaders in Organizations, Prentice-Hall, s.326-327.

NJ, YILDIZ, Kazım, SİPAHİOĞLU Şengün., YILMAZ Mehmet, (2000). “Çevre ilimi”.Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 26-28, 104-107

ZEHİR, C., (2011), “Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı”, <http://www.millihaber.com> s:1.

ZEL, Ugur, **Kisilik ve Liderlik – Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Arastirmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,2006.

ZHU, W., Chew, I. K. H., Spangler, W. D. (2005). “CEO Transformational Leadership And Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human–Capital-Enhancing Human Resource Management”. The Leadership Quarterly, 16, 39-52.

<http://www.ekonomist.com/genel/her-yonetici-bir-lider-midir.html>

Doğru ERGİL,<http://www.bugun.com.tr/lider-ile-yonetici-arasindaki-fark-yazisi-142545> ET: 30.11.2014

EKLER

Araştırma Ölçeği

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlamakta olduğumuz “Örgütsel Sessizlik ve Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İlişkisi-Bir Uygulama” adlı yüksek lisans çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizden beklenen bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel esaslara dayalı olarak hazırlanan bu çalışmada genel anlamda değerlendirilecek olup, çok önemli katkılar sağlayacaktır. Katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederiz.

Onur ERSANÇMIŞ

Kafkas Üniversitesi

SBE Öğrencisi

- 1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın**
- 2. Yaşınız: () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü**
- 3. Öğrenim Seviyeniz: () İlköğretim () Lise/Yüksekokul () Üniversite
() Yüksek Lisans () Doktora**
- 4. Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?
() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üzeri**
- 5. Bankada yöneticilik göreviniz var mı?
() Var () Yok**

Aylık ortalama geliriniz

() 1000-1500 () 1500-1750 () 1750-2250 () 2250-3000 () 3000 +

6. Pozisyonunuz

() Yetkili () Uzman () Yönetmen () Yönetmen Yardımcısı () Yönetici

Aşağıda Yöneticinizin Durumuyla İlgili Olarak Verilen İfadelerden Size En Uygun Olanını İşaretleyiniz.

Size Uygun Gelen Kutucuğu (X) İle İşaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
8. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	☐	☐	☐	☐	
9. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	☐	☐	☐	☐	
10. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	☐	☐	☐	☐	
11. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	☐	☐	☐	☐	
12. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	☐	☐	☐	☐	
13. Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	
14. İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	
15. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	☐	☐	☐	☐	
16. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	☐	☐	☐	☐	
17. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	☐	☐	☐	☐	
18. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	☐	☐	☐	☐	
19. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	☐	☐	☐	☐	
20. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	☐	☐	☐	☐	
21. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	☐	☐	☐	☐	
22. Çalışanların “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	
23. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.	☐	☐	☐	☐	
24. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	☐	☐	☐	☐	
25. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	☐	☐	☐	☐	
26. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	
27. Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	☐	☐	☐	☐	
28. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	
29. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	☐	☐	☐	☐	
30. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	

Size Uygun Gelen Kutucuğu (X) İle İşaretleyiniz.	HIÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
31.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	☐	☐	☐	☐	
32.Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	☐	☐	☐	☐	
33.Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	
34.İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	☐	☐	☐	☐	
35.Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	☐	☐	☐	☐	
36.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	☐	☐	☐	☐	
37.Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	
38.İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	
39.Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak	☐	☐	☐	☐	
40.Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	☐	☐	☐	☐	
41.Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	
42.Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	☐	☐	☐	☐	
43.Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	☐	☐	☐	☐	
44.Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	☐	☐	☐	☐	
45.Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	☐	☐	☐	☐	
46.Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	☐	☐	☐	☐	
47.Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	☐	☐	☐	☐	
48.Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	☐	☐	☐	☐	
49.İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	☐	☐	☐	☐	
50.Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	☐	☐	☐	☐	
51.Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	☐	☐	☐	☐	
52.Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim..	☐	☐	☐	☐	
53.Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	☐	☐	☐	☐	
54.Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	☐	☐	☐	☐	
55.Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	☐	☐	☐	☐	
56.Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	☐	☐	☐	☐	
57.Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	☐	☐	☐	☐	
58.Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	☐	☐	☐	☐	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Onur ERSANÇMIŞ
Doğum Yeri	KARS / KÜMBETLİ
Doğum Tarihi	1984

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Anadolu Üniversitesi
Fakülte	İşletme Fakültesi
Bölüm	İşletme Bölümü

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Türkiye İş Kurumu
Görevi/Pozisyonu	Memur
Tecrübe Süresi	5 Yıl

İLETİŞİM

Adres	Topçu Mahallesi 1512. Cadde No:47/3 Etimesgut/ANKARA
E-mail	onur.ersancmis@iskur.gov.tr