

**TURİZM İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TARZININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SANAL  
KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**AYLİN YILDIRIM GÜLER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. ZEYNEP MESÇİ**

**DÜZCE, 2025**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TARZININ**  
**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SANAL**  
**KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Aylin YILDIRIM GÜLER tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**Tez Danışmanı**

Doç. Dr. Zeynep MESCI  
Düzce Üniversitesi

**Jüri Üyeleri**

Doç. Dr. Zeynep MESCI  
Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet Tahir DURSUN  
Pamukkale Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Caner KAYA  
Düzce Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 09/01/2025

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

09 Ocak 2025

Aylin YILDIRIM GÜLER



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim ve çalışma sürecinde gösterdiği her türlü destek ve yardımdan dolayı değerli danışman hocam Doç. Dr. Zeynep MESCI'e en içten duygularıyla teşekkür ederim. Yine bu süreçte verilerin analiz edilmesi kısmında desteklerini esirgemeyen Öğr. Gör. Atıf AKKİL'e ve veri toplama sürecinde yardımcı olan Dr. Emrah ÖZTÜRK'e şükranlarımı sunarım. Değerli hocam Dr. Nurgül SOYDAŞ'a ve ailesine, samimi destekleri ve içten misafirperverlikleri için en derin teşekkürlerimi sunarım. Arş. Gör. Selma GÜLTEKİN'e, kıymetli katkıları için teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda tez savunmama katılarak yönlendirici görüşleri ve önerileri ile akademik sürecimin başarıya ulaşmasına katkı sağlayan kıymetli jüri üyelerim Doç. Dr. Mehmet Tahir DURSUN ve Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Caner KAYA'a teşekkür ederim.

Lisans ve yüksek lisans hayatım boyunca desteğini hiç esirgemeyen, bilgileriyle bana daima ışık olan değerli hocam Prof. Dr. Mehpare TOKAY ARGAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, her an yanımda olup zorlukları birlikte aştığımız, kardeşim gibi gördüğüm Öznur DURCAN'a tüm desteği için kalpten teşekkür ederim.

Bu süreçte en büyük gücü, hayatımın her anında yanımda olan ailemden aldım. Varlıklarıyla bana daima güç veren, sevgileriyle hayatımı güzelleştiren canım annem Filiz YILDIRIM'a, her zaman yanımda duran, karşılıksız sevgisi ve desteğiyle bana güven aşılayan değerli babam Aşır YILDIRIM'a minnettarım. Dünyadaki en değerli varlığım, canım kardeşim Barış YILDIRIM'a özellikle teşekkür etmek isterim. Hayatım boyunca bana arkadaş, sırdaş ve destekçi olan sevgili kardeşim, bu süreçte en zor anlarımda yanımda durarak gücümü artırdı. Ailemizle birlikte mutluluğumuzu paylaşan, enerjisi ve güler yüzüyle bize her zaman neşe katan sevgili yengem Esra YILDIRIM'a gönülden teşekkür ediyorum. Ve elbette, hayata bakışımı güzelleştiren, masumiyeti ve gülen gözleriyle bana her zaman ilham veren biricik yeğenim Kuzey Uras YILDIRIM'a ayrıca teşekkür ederim. Her zaman yanımda olan, düşüncelerime değer veren, bana koşulsuz sevgisi ve desteğiyle ilham veren, manevi annem Açelya AKKOYUN'a en derin minnettarlığımı sunarım.

Son olarak hayattaki en büyük destekçim yol arkadaşım Yücel GÜLER'e bu zor süreçte bana hep destek olduğu ve inandığı için sonsuz teşekkür ederim.

Sevgi ve saygılarımla...

09 Ocak 2025

Aylin YILDIRIM GÜLER



**Aileme...**

# İÇİNDEKİLER

|                                                             | <u>Sayfa No</u> |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                          | ix              |
| TABLO LİSTESİ.....                                          | x               |
| SİMGELER VE KISALTMALAR .....                               | xi              |
| ÖZET .....                                                  | xii             |
| ABSTRACT .....                                              | xiii            |
| <b>1. GİRİŞ.....</b>                                        | <b>1</b>        |
| 1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....                             | 3               |
| 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....                      | 4               |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI .....                        | 5               |
| 1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....                       | 5               |
| 1.5. TANIMLAR .....                                         | 6               |
| <b>2. LİDERLİK.....</b>                                     | <b>8</b>        |
| 2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....                                  | 8               |
| 2.1.1. Liderlik Özellikleri.....                            | 9               |
| 2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik .....                        | 11              |
| 2.2. LİDERLİK TEORİLERİ.....                                | 12              |
| 2.2.1. Özellikler Teorisi.....                              | 12              |
| 2.2.2. Davranış Teorisi .....                               | 13              |
| 2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ..... | 14              |
| 2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....  | 14              |
| 2.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli ..... | 15              |
| 2.2.2.4. McGregor'un X ve Y Modeli .....                    | 16              |
| 2.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli .....                    | 16              |
| 2.2.3. Durumsallık Teorisi .....                            | 17              |
| 2.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi .....    | 17              |
| 2.2.3.2. Amaç – Yol Teorisi.....                            | 18              |
| 2.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik ve Karar Teorisi.....  | 19              |
| 2.3. LİDERLİK TARZLARI .....                                | 20              |
| 2.3.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı .....                       | 20              |
| 2.3.2. Etkileşimci Liderlik Tarzı .....                     | 21              |

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| 2.3.3. Karizmatik Liderlik Tarzı.....      | 22        |
| 2.3.4. Vizyoner Liderlik Tarzı.....        | 23        |
| 2.3.5. Kültürel Liderlik Tarzı.....        | 23        |
| 2.3.6. Stratejik Liderlik Tarzı .....      | 24        |
| 2.3.7. Otokratik Liderlik Tarzı .....      | 25        |
| 2.3.8. Babacan Liderlik Tarzı.....         | 26        |
| 2.3.9. Toksik Liderlik Tarzı.....          | 26        |
| 2.3.10. Kuantum Liderlik Tarzı .....       | 27        |
| <b>3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....</b>          | <b>28</b> |
| 3.1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ..... | 28        |
| 3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ.....     | 29        |
| 3.2.1. Sessizlik Sarmalı.....              | 30        |
| 3.2.2. Bekleyiş Teorisi.....               | 30        |
| 3.2.3. Fayda Maliyet Analizi.....          | 30        |
| 3.2.4. Kendini Uyarılma Teorisi.....       | 31        |
| 3.2.5. Mum Etkisi Teorisi .....            | 31        |
| 3.3. SESSİZLİK TÜRLERİ .....               | 32        |
| 3.3.1. Kabullenici Sessizlik.....          | 32        |
| 3.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik .....      | 33        |
| 3.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....        | 34        |
| 3.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ .....  | 34        |
| 3.4.1. Bireysel Nedenler .....             | 35        |
| 3.4.2. Yönetmel Nedenler.....              | 36        |
| 3.4.3. Örgütsel Nedenler .....             | 37        |
| 3.4.4. Kültürel Nedenler.....              | 38        |
| 3.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI .....  | 38        |
| 3.5.1. Bireysel Sonuçlar.....              | 38        |
| 3.5.2. Örgütsel Sonuçlar.....              | 39        |
| <b>4. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI .....</b>   | <b>41</b> |
| 4.1. SANAL KAYTARMA KAVRAMI .....          | 41        |
| 4.2. SANAL KAYTARMA SINIFLANDIRMASI .....  | 42        |
| 4.3. SANAL KAYTARMA NEDENLERİ .....        | 44        |
| 4.3.1. Örgütsel Etklenler .....            | 45        |

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.2. İşle İlgili Etkenler .....                                                                                                                                | 47  |
| 4.3.3. Kişisel Etkenler.....                                                                                                                                     | 49  |
| 4.4. SANAL KAYTARMA SONUÇLARI .....                                                                                                                              | 50  |
| 4.4.1. Sanal Kaytarma Olumlu Sonuçları .....                                                                                                                     | 50  |
| 4.4.2. Sanal Kaytarma Olumsuz Sonuçları.....                                                                                                                     | 52  |
| 4.5. SANAL KAYTARMANIN HUKUKİ BOYUTLARI .....                                                                                                                    | 53  |
| 5. YÖNTEM.....                                                                                                                                                   | 56  |
| 5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....                                                                                                                                  | 56  |
| 5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....                                                                                                                       | 57  |
| 5.3. EVREN VE ÖRNEKLEM .....                                                                                                                                     | 63  |
| 5.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....                                                                                                                                  | 64  |
| 5.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....                                                                                                                                   | 66  |
| 5.6. VERİLERİN ANALİZİ.....                                                                                                                                      | 67  |
| 5.7. BULGULAR VE TARTIŞMA .....                                                                                                                                  | 67  |
| 5.7.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular .....                                                                                                             | 67  |
| 5.7.2. Ölçeklerin Normallik Testi.....                                                                                                                           | 70  |
| 5.7.3. Güvenilirlik Analizleri .....                                                                                                                             | 75  |
| 5.7.4. Açıklayıcı Faktör Analizi.....                                                                                                                            | 76  |
| 5.7.5. Liderlik Tarzları İçin Faktör Analizi.....                                                                                                                | 76  |
| 5.7.6. Örgütsel Sessizlik İçin Faktör Analizi.....                                                                                                               | 78  |
| 5.7.7. Sanal Kaytarma İçin Faktör Analizi.....                                                                                                                   | 79  |
| 5.7.8. Korelasyon Analizi .....                                                                                                                                  | 81  |
| 5.7.9. Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve<br>Sanal Kaytarma Davranışının Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait<br>Analizler ..... | 83  |
| 5.7.10. Regresyon Analizi.....                                                                                                                                   | 93  |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                                                                                                                        | 99  |
| 7. KAYNAKLAR.....                                                                                                                                                | 109 |
| 8. EKLER.....                                                                                                                                                    | 135 |
| 8.1. EK 1: ANKET ÖRNEĞİ .....                                                                                                                                    | 135 |
| 8.2. EK 2: ETİK KURUL İZNİ.....                                                                                                                                  | 139 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                                                                                                                                                    | 140 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                      | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|------------------------------------------------------|------------------------|
| Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetsel Şebekesi..... | 15                     |
| Şekil 5.1. Araştırmanın Kuramsal Modeli .....        | 58                     |
| Şekil 5.2. Regresyon Analizi Kuramsal Modeli .....   | 98                     |



## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 4.1. Yıllara Göre Sanal Kaytarma Türleri ve Yapılan Hukuki İşlemlerin Gerekçesi .....                                                            | 54 |
| Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılım .....                                                                                            | 68 |
| Tablo 5.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılım .....                                                                                        | 68 |
| Tablo 5.3. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılım .....                                                                                           | 68 |
| Tablo 5.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılım .....                                                                                        | 69 |
| Tablo 5.5. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılım .....                                                                                          | 69 |
| Tablo 5.6. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılım .....                                                                                   | 69 |
| Tablo 5.7. Liderlik Tarzları Ölçeği Normallik Test Sonuçları .....                                                                                     | 71 |
| Tablo 5.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Normallik Test Sonuçları .....                                                                                    | 72 |
| Tablo 5.9. Sanal Kaytarma Ölçeği Normallik Test Sonuçları .....                                                                                        | 73 |
| Tablo 5.10. Araştırmada Kullanılan Ölçek Boyutlarının Normallik Testi .....                                                                            | 74 |
| Tablo 5.11. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları .....                                                                                         | 75 |
| Tablo 5.12. KMO değeri ve Barlett's testi.....                                                                                                         | 77 |
| Tablo 5.13. Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....                                                                                    | 77 |
| Tablo 5.14. KMO değeri ve Barlett's testi.....                                                                                                         | 78 |
| Tablo 5.15. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....                                                                                   | 79 |
| Tablo 5.16. KMO değeri ve Barlett's testi.....                                                                                                         | 79 |
| Tablo 5.17. Sanal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....                                                                                       | 80 |
| Tablo 5.18. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu .                                                                     | 81 |
| Tablo 5.19. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları .....            | 83 |
| Tablo 5.20. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları .....        | 85 |
| Tablo 5.21. Farklılıklara Ait Analiz Sonuçları .....                                                                                                   | 86 |
| Tablo 5.22. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Davranışının Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz .....   | 88 |
| Tablo 5.23. Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları .....     | 89 |
| Tablo 5.24. Çalışılan Departmana Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları ..... | 91 |
| Tablo 5.25. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sessizlik Boyutu Üzerindeki Etkisi .....                                                | 94 |
| Tablo 5.26. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin İlişkisel Sessizlik Boyutu Üzerindeki Etkisi .....                                               | 95 |
| Tablo 5.27. Liderlik Tarzlarının Sanal Kaytarma Davranışının Majör Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi .....                                             | 96 |
| Tablo 5.28. Liderlik Tarzlarının Sanal Kaytarma Davranışının Minör Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi .....                                             | 97 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

|      |                                 |
|------|---------------------------------|
| DL   | Dönüşümcü Liderlik              |
| EL   | Etkileşimci Liderlik            |
| TSTL | Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik |
| BS   | Bireysel Sessizlik              |
| İS   | İlişkisel Sessizlik             |
| MAK  | Majör Kaytarma                  |
| MİK  | Minör Kaytarma                  |



## ÖZET

### **TURİZM İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Aylin YILDIRIM GÜLER

Düzce Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Zeynep MESÇİ

Ocak 2025, 141 sayfa

Araştırmanın temel amacı, liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışmanın alt amacı olarak çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda liderlik tarzlarını algılama düzeyleri, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışları arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Araştırma İstanbul’da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 390 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada verilerin toplanması için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada liderlik tarzları ölçeği, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma ölçekleri uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 27 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular liderlik tarzlarının, etkileşimci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin bireysel sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular liderlik tarzlarının dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkisel sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğunu ortaya koymuştur. Tam serbestlik tanıyan liderlik ile sanal kaytarma ölçeğinin majör kaytarma ve minör kaytarma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın sanal kaytarma ölçeğinin majör kaytarma ve minör kaytarma boyutları ile liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olmadığı ortaya konulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik, Sanal Kaytarma

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEES & ORGANIZATIONAL SILENCE AND CYBERLOAFING BEHAVIOR IN TOURISM ENTERPRISES

Aylin YILDIRIM GÜLER

Düzce University

Graduate School, Department of Tourism Management and Hotel Management

Master Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Zeynep MESCI

January 2025, 141 pages

The main purpose of the study is to determine the effect of leadership styles on employees' organizational silence and cyberloafing behavior. Additionally, as a secondary objective, the study aims to determine whether there are differences in employees' perceptions of leadership styles, organizational silence, and cyberloafing behavior based on their demographic characteristics. The research was conducted with 390 participants working in five-star hotel enterprises in Istanbul. A quantitative research method was used, and data were collected through a survey technique. In the study, the leadership styles scale, organizational silence scale, and cyberloafing scale were applied. The data obtained were analyzed using the SPSS 27 software package. The findings of the study revealed that there is a statistically significant effect between leadership styles, specifically the transactional leadership and laissez-faire leadership dimensions, and the individual silence dimension of the organizational silence scale. Additionally, the findings from the analyses demonstrated a statistically significant effect between the transformational leadership and transactional leadership dimensions and the relational silence dimension of the organizational silence scale. It was determined that there is a statistically significant effect between laissez-faire leadership and both the major cyberloafing and minor cyberloafing dimensions of the cyberloafing scale. However, no statistically significant effect was found between the major and minor cyberloafing dimensions of the cyberloafing scale and the transformational and transactional leadership dimensions of the leadership styles scale.

**Keywords:** Leadership Styles, Organizational Silence, Cyberloafing

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında emek yoğun sektörlerden birisi olan hizmet sektörü içinde yer alan örgütlerin, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için insan unsuru önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütlerin devamlılığını sağlamak adına insan kaynağından yararlanan örgütlerde çalışanların geliştirilmesi, kendini örgüte ait olarak görmesi, örgüt amaçlarını benimsemesi ve bu bağlamada performans göstermesi için örgütün değerlerini ve normlarını benimsemesi önem teşkil etmektedir (Gençer, 2019). Örgütün devamlılığını sağlaması, rekabet üstünlüğünün artması ve başarı sağlaması için tüm süreçler içerisinde yer alan çalışanlardan geri dönüt almak önemlidir. Bu duruma bağlı olarak lider de örgüt amaçlarının planlanması, belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecine kadar örgütler için vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Liderlik, belirli bir durum karşısında, belirli bir şart da ve belirli bir zaman içerisinde örgüt üyelerini amaçlarına ulaşmaları için onları yönlendiren, ortak amaçlara ulaşma noktasında destek veren, tecrübe ve bilgilerini aktaran ve örgüt içerisinde sergilenen liderlik tarzlarından üyelerin memnun kalmasını sağlayan etkileme süreci olarak ifade edilebilir (Werner, 1993: 17). Aynı zamanda yöneticilerin örgüt içerisinde sergilediği liderlik tarzları örgüt içerisinde çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlarda olumlu ve örgüte fayda sağlayan davranışlar pekişirken, örgüte olumsuz ve zarar veren davranışların azalma göstermesinde lider etkili olmaktadır.

Yöneticilerin sadece örgüt üretimi ile ilgilenip çalışanların sergiledikleri davranışlarla ilgilenmemesi de çalışanlarda, örgüte yönelik olumsuz davranışlar göstermesine yol açmaktadır. Örgüt içerisinde örgütsel sessizlik davranışının görülmesi ve bu davranışların ortaya çıkmasını engellenmesinde yöneticinin sergilediği liderlik tarzları çok önemlidir. Bu sebeple liderlik, çalışanların yönetime ve örgüte yönelik besledikleri negatif duygu ve düşünce sonucu oluşan, örgüte olan bağlılık ve güvensizlik gibi problemlerle baş edilebilmesi adına son derece önemli bir faktördür.

Çalışanların, içinde bulundukları örgütü ve yapmaları gereken işleri iyileştirmekle ilgili fikirlerini ve bilgilerini bilinçli olarak saklamaları, açık şekilde belirtmemeleri örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Yaşanan ekonomik

krizler sebebiyle ve çalışanların örgüt sorunları karşısında sessiz kalma davranışı göstermelerinin nedenleri; işini kaybetme, dedikoducu, baş belası, olarak algılanmalarıdır (Ryan ve Oestreich, 1991; Çavus vd., 2015). Bu davranış şekli, örgütün gelişim göstermesine ve değişmesine engel teşkil etmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların sessizlik davranışı göstermeleri rekabet rakiplere karşı geri plana düşülmesine neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar örgüt içerisinde sadece üzerine düşen görevi yerine getirmekte ve mesai arkadaşlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu durumda sessizlik gösteren ve göstermeyen çalışanların çalışma saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışında bulunma olasılığını arttırmaktadır.

Son yıllarda bilgi teknolojileri alanlarında büyük gelişmeler olmuştur. Buna bağlı olarak teknolojik cihazların örgüt içerisinde kullanımını zorunu hale getirmiştir (Özdem ve Demir, 2015: 1032). Dolayısıyla örgüt içerisinde internet bağlantısı ve kişisel bilgisayar kullanımının artış göstermesine neden olmuştur. Örgüt içerisinde kişisel bilgisayar kullanımı ve internet bağlantısı çalışanların çalışma saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışları göstermesine sebebiyet vermiştir (Ünal ve Tekdemir, 2015: 96). Sanal Kaytarma davranışı çalışanların, örgütün internetini çalışma saatleri içerisinde, kişisel amaçları doğrultusunda kullanmasıdır (Lieberman vd., 2011: 2192; Lim ve Teo, 2005: 1081; Lim, 2002: 675). Teknolojik cihazlar, bilginin toplanması, işlenmesi ve kaydedilmesi süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Ancak bu cihazlar amacı dışında da kullanılabilir. Bu durum çalışma saatlerinin verimsiz geçmesine ve işlerin aksamasına yol açmaktadır. Yaşanan bu süreç içerisinde çalışanlarını doğru şekilde yönlendiren lidere sahip olmak örgütün başarısının artması ve varlığını devam ettirmesi açısından önem arz etmektedir.

Turizm alanında yazılmış olan lisansüstü tezler incelendiğinde (Ulusal Tez Merkezi, 2023), araştırma konularının farklı değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Liderlik tarzları kavramı, örgütsel adalet (Taşkıran, 2010), stratejik kararlar (Çelik, 2011), örgütsel sessizlik (Erol, 2012), yenilik teknolojisi (Göral, 2012), duygu iklimi (Gülertekin, 2013), örgüt kültürü (Diker, 2014), çalışan performansı (Kandemir, 2015; Aktuna, 2016), örgütsel değişim (Alagöz, 2016), yetenek yönetimi (Postacı, 2017), tükenmişlik ve inovasyon (Akoğul, 2018), dönüşümcü ve iletişimci yönetim (Uçar, 2018), iş tatmini (Boğa, 2019), işten ayrılma ve örgütsel güven (Öztunç, 2019), çatışma yönetimi (Candar,

2021), liderlik etkililiği (Akbudak, 2022) ve iş performansı (Karasakaloğlu, 2022) başlıkları ile ilişkilendirilmiştir.

Örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel adalet (Taşkiran, 2010), liderlik tarzları (Erol, 2012), örgütsel vatandaşlık (Tecimen, 2013; Harbalıoğlu, 2014; Erkilic, 2017), lider-üye etkileşimi (Çöp, 2015), örgütsel yabancılaşma (Aydingün, 2015), dönüşümcü ve etkileşimci lider (Çatır, 2015), değişime direnç (Meriç, 2017), örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş (Artar Çatalbaş, 2018), örgütsel dışlanma (Yarmacı, 2018), dişi-erkek kültür boyutu (Musluk, 2019), örgüt kültürü ve iş performansı (Gençer, 2019), örgüt kültürü tipi (Yılmaz, 2020), nepotizm (Erkekli, 2020), örgütsel çatışma (Kaya, 2021) ve örgütsel sosyalleşme ile işten ayrılma (Yıldız, 2022) başlıkları ile ilişkilendirilmiştir.

Sanal kaytarma kavramı, üretkenlik karşıtı iş davranışları (Özcan, 2017), kişilik özellikleri (Tan, 2017), iş stres düzeyleri (Öçal, 2018), iş performansı (Gülduran, 2018), çalışanların motivasyonları (Uzun, 2019), nomofobi (Yıldız, 2021), örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm (Öztürk, 2021) ve tükenmişlik düzeyleri (Coşkun Özek, 2022) başlıkları ile ilişkilendirilmiştir.

Araştırmanın temel amacı liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda liderlik tarzlarını algılama düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışı ve sanal kaytarma davranışları arasındaki farklılığı belirlemektir. Bu çalışma literatür incelemelerinde; otel işletmelerinde daha önce liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerine uygulanmamış olması açısından büyük bir öneme sahiptir. Gerçekleştirilen bu araştırma ile farklı liderlik tarzlarının örgüt içinde olumsuz sonuçlara sebep olan örgütsel sessizlik, sanal kaytarma davranışı ve bunların alt boyutlarını nasıl etkilediğini bütün yönleriyle tespit edilmesi hedeflenmektedir.

## **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Araştırmanın problemi liderlik tarzlarının örgüt içerisinde örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışını ne oranda etkilediğini ve aralarında nasıl ilişki olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin; liderlik tarzları doğrultusunda, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışına yönelme düzeyini ne oranda etkilediğini ve aralarında bulunan ilişkinin varlığını belirlemektir. Bu kapsamda,

otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmayla bu durumu bütün hatlarıyla ortaya koymak temel alınmaktadır. Aynı zamanda bu durum İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerini kapsayacak şekilde incelenmektedir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Örgüt içerisinde yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarının çalışanlarla arasında bulunan ilişki üzerinde önemli bir rolü olduğu bilinmektedir. Örgüt içinde liderlerin sergilediği davranışlar doğrudan çalışanları etkilemekte ve çalışanların davranış biçimleri buna göre yön bulmaktadır. Farklı liderlik tarzları çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinde önemli bir role sahip olabilir. Bu bilgiler ışığında örgüt yöneticilerinin çalışanlara gösterdiği farklı liderlik tarzlarının, çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olup olmadığı önemli hale gelmiştir. Örgüt içerisinde çalışanların sergilediği sessiz kalma davranışı eskiden uyum içerisinde çalışma şeklinde algılansa da günümüzde bilinçli ve kasıtlı olarak sergilenen bir tepki ve geri çekilme davranışını olduğu bilinmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde meydana gelen sorunlar hakkında konuşmanın boş olduğuna, düşünce ve kaygıların açık şekilde anlatmanın tehlikeli olduğuna inanmaktadır. Çalışanların bilinçli ve kasten görüş ve fikirlerini kendilerine saklamaları ile meydana gelen örgütsel sessizlik, örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde engel oluşturmaktadır. Bu nedenle olası fırsatların kaçırılmasına ve çalışanların performanslarının olumsuz etkilemesine neden olmaktadır (Alkan, 2006; Batmunkh, 2001; Bildik, 2009; Erol ve Köroğlu, 2013).

Son yıllarda teknoloji alanında yaşanan gelişmeler turizm sektöründe de yoğun şekilde yerini almıştır. İnsan gücüne bağlı olan turizm sektöründe mobil telefonlar, akıllı cihazlar ve robotlar ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Bu durum çalışanların sanal kaytarma davranışında bulunmalarını etkilemektedir. Böylece çalışanlar örgütsel kaynakları kullanarak sanal kaytarma davranışı sergilemektedir. Sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanlar zamanın nasıl geçtiğini anlayamamakta ve yapması gereken görevlerini yerine getirmemektedir. Böyle bir durumda liderlerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranış biçimleri büyük bir öneme sahiptir. Bu durum çalışanların verimliliğini düşürmektedir. Bu çalışma literatür incelemelerinde; otel işletmelerinde daha önce liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerine uygulanmamış olması açısından büyük bir öneme sahiptir.

Bu çalışmanın amacı, farklı liderlik tarzlarına göre çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışları arasında olan ilişki analiz edilerek, elde edilen bulguları ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda liderlik tarzlarının, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek için önceden geliştirilmiş ölçekleri kullanarak araştırmanın amacıyla ilgili alt yapı oluşturulmuştur. Daha sonra ise araştırmada elde edilen veriler analiz edilerek bulgular ve çıkarımlar istatistiksel analizler sonucunda yorumlanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın temel amacı liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda liderlik tarzlarını algılama düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışı ve sanal kaytarma davranışları arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Bu çalışma literatür incelemelerinde; otel işletmelerinde daha önce liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerine uygulanmamış olması açısından büyük bir öneme sahiptir. Gerçekleştirilen bu araştırma ile farklı liderlik tarzlarının örgüt içinde olumsuz sonuçlara sebep olan örgütsel sessizlik, sanal kaytarma davranışı ve bunların alt boyutlarını nasıl etkilediğini bütün yönleriyle tespit edilmesi hedeflenmektedir.

### **1.3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI**

Araştırma için hazırlanmış olan ölçekte yer alan soruların uygulama için yeterli ve geçerli olduğu varsayılmaktadır. Elde edilen verilerin güvenilir ve geçerli olduğu varsayılmaktadır. Bu araştırmaya katılım gösteren bütün katılımcıların anket sorularını doğru şekilde cevapladıkları düşünülerek bu kapsamda elde edilen bilgilerin güvenilir ve geçerli olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin, sahip oldukları özelliklerin birbirleri ile benzer özellikler taşıdığı varsayılmaktadır.

### **1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları ve ülke sınırları içerisinde veri elde etme zorluğu sebebiyle, İstanbul ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bireyler ile sınırlıdır. Bazı zincir otel işletmelerinin insan kaynaklarından randevu alınarak veri toplanmasına izin vermesi, randevu için görüşme talep edildiği halde kabul edilmemesi

ve restorasyon gibi çeşitli sebepler nedeniyle veri toplama sürecinde aksamalar oluşturması araştırmanın diğer bir sınırlılığdır. Araştırma sonuçlarında kullanılan ölçekte bulunan ifadeler de araştırmanın başka bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

## 1.5. TANIMLAR

**Liderlik:** Ortak hedef ve amaçlara ulaşmak için grup mensuplarını etkileme sürecidir (Northouse, 2013: 5).

**Liderlik Tarzı:** Yöneticilerin çalışanları etkileyerek yön verme, planları uygulama ve insanları motive etme amacıyla gerçekleştirdiği davranış tarzı ve yaklaşımıdır (Tunçbilek ve Kaya, 2020: 33).

**Dönüşümcü Liderlik:** Çalışanların sahip olduğu potansiyeli en üst seviyede kullanmaları için, yenilik, reform ve değişimi ön gören ve buna kapsamda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayan liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Akdeniz, 2010: 55).

**Etkileşimci Liderlik:** Birtakım ödülleri aracılığıyla izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, astların kuralları düzgün ve doğru bir şekilde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaç doğrultusunda küçük çaplı ve rutin haldeki değişimleri gerçekleştiren bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106).

**Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik:** Örgüt içerisinde liderin karar vermekten kaçındığı, kendi sorumluluğunu reddettiği ve otoritesini kullanmadığı liderlik tarzını temsil etmektedir. Liderlik davranışının en pasif ve etkisiz şekli olarak kabul edilmektedir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003).

**Örgütsel Sessizlik:** Çalışanların, içinde bulundukları örgütü ve yapmaları gereken işleri iyileştirmekle ilgili fikirlerini ve bilgilerini bilinçli olarak saklamaları, açık şekilde belirtmemeleri olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

**Kabullenici Sessizlik:** Örgüt içerisinde çalışanların çalıştıkları koşulların alternatifinin olduğuna yönelik sınırlı farkındalık sebebiyle durumun kabulü olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

**Korunma Amaçlı Sessizlik:** Kişinin kendini korumak adına yaptığı bilinçli ve proaktif bir davranış şekli olarak tanımlanır (Yürür vd., 2016: 5).

**Koruma Amaçlı Sessizlik:** Çalışanların başkalarını düşünme ya da işbirlikçiliği nedenlerine bağlı olarak, başka kişilerin fayda görmesi için, herhangi bir konu hakkındaki

fikir, düşünce ve bilgilerini bilinçli şekilde söylememesidir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1953).

**Sanal Kaytarma:** Çalışanların, örgütün internetini çalışma saatleri içerisinde, kişisel amaçları doğrultusunda kullanmasıdır (Lieberman vd., 2011: 2192; Lim ve Teo, 2005: 1081; Lim, 2002: 675).

**Majör Sanal Kaytarma:** İnternet bağlantısı üzerinden müzik-film indirmek, bahis-kumar sitelerini ziyaret etmek, çevrimiçi mesajlaşma sitelerini ziyaret etmek gibi faaliyetleri içermektedir (Blanchard ve Henle, 2008).

**Minör Sanal Kaytarma:** Çalışanların çalışma saatleri içerisinde kişisel eposta göndermesi-alması, haber ve finans sitelerini ziyaret etmesi gibi davranışları içermektedir (Blanchard ve Henle, 2008).

**Çalışan:** Herhangi bir iş yerinde ücret karşılığında görev yapan kişidir (Türk Dil Kurumu, 1932).



## 2. LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramının tanımı, liderlik teorileri ve liderlik tarzları konuları ele alınacaktır.

### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar belirli gruplar halinde hayatlarını devam ettiren sosyal varlıklar olmalarının yanında, bu grupları idare etmek ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak liderlere ihtiyaç duymaktadır. Liderlik, geçmişten günümüze kadar birçok alan tarafından araştırılan bir kavram olmaktadır. Özellikle sosyoloji, siyaset, eğitim, askerlik, yönetim bilimi ve örgüt çalışmalarında bilim insanları tarafından araştırılmaktadır. Fakat bilim insanları, liderliğin tanımını ve neyi ifade ettiği konusunda ortak bir karara varmamıştır. Liderlik sözcüğü “*yolculuk yapmak*” ve “*yol rota*” anlamına gelen “*lead*” sözcüğünden türetilmiştir. (Turan, 2020: Eren, 2020: 435; Saruhan ve Yıldız, 2017: 295).

Liderlik kavramının sözlük anlamları ise Webster Amerikan Sözlüğüne göre “*liderin durumu, koşulları*”, Oxford İngilizce Sözlük anlamı ise “*bir grup insana liderlik etmek*” olarak yer almaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 3). Liderlik kavramı, kişileri belirli bir amaç doğrultusunda etrafında toplayabilme, belli bir amaca göre yönlendirme, hitap ettiği kitleyi ikna etme becerilerine sahip olmak ve kişileri motive etme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Tunçer, 2011). Başka bir tanıma göre liderlik, hedefleri belirleme, belirlenen hedefler dâhilin de ilham verme ve hitap edilen grupları etkileme süreci olarak ifade edilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003). Kısaca liderlik, bireyle grup arasında oluşan güç ve otoriteye müstenit bir ilişkidir. Lider, sahip olduğu gücü kullanarak bir grubu hedefe yönlendirmektedir (Fiedler, 2005:187).

Lider ve liderlik kavramı, bulundukları şartlara göre farklı anlamlar taşımaktadır. Buna örnek olarak ifade edilmektedir. Biyoloji alanında liderlik, hayvan topluluğunun önünde ilerleyen, beslenebilmek için yiyecek toplayan hayvanlara yönelik bir aktivitedir. Bu bağlamda liderin, bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; atik davranmak, büyük olmak, hızlı hareket sergilemektir. Yönetim alanında lider davranışı, kişi, grup ve organizasyonlara yön veren kişiler şeklindedir. Liderlik kavramı, insanların zihninde olumlu bir şekilde algılanmamaktadır. Lider, liderlik yaptığı gruba karşı her zaman olumlu davranış sergileyebilir. Bazen olumsuz davranışta bulunmaktadır. Ayrıca lider,

örgütte çalıştıkları arkadaşlarına ilham veren, motive eden örnek bir davranış sergilerken, diğer taraftan küçük düşürücü aşağılayıcı davranışta da bulunabilmektedir (Aykan, 2004: 215; Reed, 2015).

Günümüz toplumlarında, bireyler çalıştıkları işletmede alıştırma eğitimi görür, çalışır ve çalışma saatleri dışındaki zamanı çalıştıkları kurumda değerlendirir, spor yapar, müzik dinler, eğlenir. Bu doğrultuda liderlik yaşamın her alanında yer almaktadır. Örneğin; çocuk oyunlarında, sınıflarda ve sivil toplum kuruluşlarında karşımıza çıkmaktadır (Yetim, 1996: 85). Sharma ve Jain (2013) iyi bir lider olmak için bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Liderlik kılavuzu olarak değerlendirilen bu ilkeler aşağıda sıralanmaktadır;

- Kendini tanıma, kendini geliştirme, ayrıntılı düşünme ve başkaları ile etkili iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir,
- Teknik bakımdan yetkin olma; bir lider, işini ve çalışanların görevleri konusunda yeterli donanıma sahip olmalıdır,
- Eylem için sorumluluk alma; örgütü zirveye çıkarmanın yolu aranmalıdır. Durum analizi yapılmalıdır,
- Doğru zamanda karar alma; problem çözme ve karar vermek için planlama aracı kullanılmalıdır,
- Örnek olma; çalışanlar için rol model olunmalıdır,
- Çalışanlar tanınmalı ve çalışanlara samimi bir ilgi gösterilmesine önem verilmelidir,
- Çalışanlar bilgilendirilmelidir; bilgili ve önemli kişilerle nasıl iletişim kurulması gerektiği bilinmelidir,
- Çalışanlarda sorumluluk bilinci geliştirilmelidir; mesleki sorumlulukları ve iyi kişilik özellikleri geliştirilmesine yardımcı olunmalıdır.

### **2.1.1. Liderlik Özellikleri**

Günümüz iş hayatında yaşanan gelişmeler gün geçtikçe hız kazanmaktadır. Bu gelişmelerin hız kazanması ile birlikte örgütler arası rekabet atış göstermektedir. Ayrıca üretim, planlama, insan kaynakları ve iş geliştirme alanlarında örgütler yeni arayış içerisine girmiştir. Bu durumda liderliğin her geçen gün önem kazanmasına neden olmaktadır. İçsel ve dışsal faktörlerden etkilenen örgütler varlıklarını devam ettirebilmek

amacıyla yeni şartlara uyum sağlamak zorunda kalmaktadır (Işık, 2022: 5).

Her geçen gün artış gösteren değişime yönetici açısından bakıldığında mutlak kurallar ve acil durum söz konusu olduğu zaman belli kalıpların dışına çıkmamaktadır. Ancak yaşanan kriz anında veya yeni bir değişime uyum sağlamak adına, belirlenen kuralların dışına çıkmak amacıyla lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider, kriz anında kendini gösterir ve olası bir zararın önüne geçebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt, çalışan ve örgütten etkilenen yatırımcılar açısından önemli bir yere sahiptir. Girişimci bir aktör olarak değerlendirilen lider, bireyler için yaşamın her alanında önemlidir. Liderlik özelliklerini bilim insanları farklı şekilde tanımlamıştır. Bu özellikler süreç, etkileşim, etkinlik ve yöneticiden ayrılan yönler çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Bu özellikler içerisinde liderin etkililiği ve etkinliği üzerinde araştırma yapılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler dikkate alındığında mutlak bir hedefe ne düzeyde yönlendirmeyi başardığı veya başarısızlığı üzerinde durulmuştur (Ekinci, 2022: 8; Sarıhan, 2022: 31). Şimşek (2019) liderlik özelliklerini aşağıdaki maddeler kapsamında değerlendirilmektedir:

- **Zekâ:** Bir liderin elde ettiği özellikler, onu çevresindeki insanlardan keskin çizgiler ile ayıran önemli özelliktir. Bu özellik içerisinde bireyleri tanıma ve anlama, problemlere çözüm üretme vb. unsurları bulunmaktadır.
- **İnanılrlık:** Liderin çevresinde bulunan insanların, lidere saygı göstermesi ve onun ifade ettiği eylemlere inanç göstermesiyle ortaya çıkmaktadır.
- **Güvenilirlik:** Lider için çok önemli itibar kaynağı olmaktadır. Liderin çevresinde bulunan insanlara güven vermek amacıyla faaliyetlerini sürdürmesi ve doğru şekilde yönlendirilmesidir.
- **Doğruluk:** Güvenilirlik ile bağlantılı olan doğruluk, lider için söylemlerinde ve eylemlerinde çevresinde bulunan insanları iyi bir şekilde yönlendirmesi adına önemli bir yere sahiptir.
- **Yetenek:** Örgütün aktivitelerini stratejik bir şekilde, doğru şekilde yönlendirmesi için liderlik mekanizmasının, uygulanabilir ve devamlılığının sağlanması adına yetenek yapısına ihtiyaç duymaktadır.

- **Empati:** Lider, çevrede bulunan bireyleri anlamak adına, onları her koşulda değerlendirebileceği ve ona göre davranışta bulunacağı empati yetisine sahip olmalıdır.
- **Dinleme:** Liderin, çevresinde bulunan bireylerin görüşlerine gereken önemin vermesidir.
- **Etki:** Liderlerin, karar ve söylemlerinin uygulanması açısından, sürekli olarak etki yaratma yetisine sahip olma durumudur.

Yaşamın her anında var olması gereken olgu için belirli bir sürecin geçmesi, algıda yer etmesi ve bırakacağı etki çok önemli bir yere sahiptir. Buna örnek olarak liderlik olgusu zaman içerisinde algıda bıraktığı etki ve bunun sonucu gösterilebilir. Yukarıda bahsedilen özellikler etkin liderde bulunması gereken özellikleri ortaya çıkarmaktadır. Hepsini birbirini etkilemekte ve birinin eksik kalması halinde liderlik algısı olumsuz olarak etkilenmesi mümkün olabilmektedir (Sarıhan, 2022: 31).

### 2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirini bütünleyen parçalardır. İş dünyasında başarıya ulaşmak için her ikisinde özelliklerini taşıması gerekmektedir. Lider, izleyicileri bir amaç doğrultusunda yönlendirmeli ve bu hedefe ulaşmak için motive etmelidir. Ayrıca yönetim fonksiyonlarını doğru şekilde kullanarak günlük sorunlara çözüm üretebilmelidir. Ayrıca belirli bir süre aynı çizgi ve kurallar üzerinde ilerlemek yarattığı ve yenilikçiliğe negatif yönde etki etmektedir. Yöneticilik ise gelişmeleri dikkate alarak o doğrultuda hareket etmektedir. Gelişim daha önceden belirlenen ve alışılan kurallar içinde mükemmeli yakalamaya çalışmaktadır. Yönetici, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla örgüt yapısını kullanarak yönetimini sağlayan kişi olarak belirtilirken, lider etkileme gücü bulunan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda bir yöneticide buna benzer bir etkileme gücü yoksa o sadece yönetici olup; örgütten ayrıldığı zaman örgüt gelişmesine yönelik iz bırakmayacaktır. Oysa lider, yönettiği grubun yeteneklerini harekete geçirdiği için onların potansiyellerini geliştirmesini ve açığa çıkarmalarını sağlamaktadır (Sarıhan ve Yıldız, 2017: 297; Bulut ve Bakan, 2005: 65).

Yönetici yapılması gereken işlerin doğru bir şekilde yapılmasından, lider doğru işlerin iyi şekilde yapılmasından sorumludur. Söz konusu geçen doğru işler; hedef, strateji ve vizyon bağlamında işlerin yapılmasıdır. Liderin yapması gereken görev bütün

organizasyonu doğru şekilde yönlendirmek ve sonuna gelindiğinde liderin amaçlarının gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Başarılı bir yöneticide kahramanlık veya zekâ değil, sebat, iyi niyet, hoşgörü, analitik yetenek ve sağlam fikirlilik bulunması gereklidir (Ünlü, 2018: Zaleznik, 1992: 3).

## 2.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik teorileri, örgütsel başarı ve etkinlik açısından önemli bir yere sahiptir ve farklı bakış açılarıyla liderlik süreçlerini anlamaya çalışır. Literatür incelendiğinde, liderlik teorileri üç ana başlık altında incelenmektedir: özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsallık teorileri. Bu teoriler, liderin özellikleri, davranışları ve çevresel koşullara göre liderlik tarzının nasıl şekillendiğini ele alarak, liderlik süreçlerini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde bu teorilerin her biri ayrıntılı bir şekilde tartışılacaktır.

### 2.2.1. Özellikler Teorisi

Literatür incelendiğinde liderlik konusunda ilk geliştirilen teori özellikler teorisi olduğu görülmektedir. Liderlik konusunda yapılan araştırmaların temeli Thomas Carlyle tarafından ortaya çıkmıştır. Ayrıca “*Büyük Adam Kuramı*” kavramına dayanmaktadır. Bu bağlamda lider, doğuştan gelen bazı özelliklere sahiptir ya da doğaüstü olay sonucunda bu özellikleri edinir. Bu yaklaşımı özümseyen uzmanlara göre, lider olmak için kişilerin doğduğu andan itibaren kendilerinde olan birtakım niteliklerin bulunması gerekmektedir. Liderin doğduğu andan itibaren kazandığı entelektüel ve sosyal nitelikler bakımından lider diğerlerinden farklı görünüme sahiptir (Riaz ve Haider, 2010: 30; Canbolat, 2016: 19). Liderleri başarılı tutan özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Fleenor, 2006: 831);

- Fiziksel dayanıklılık,
- Eylem odaklı karar alma,
- Sorumluluk alma,
- Görev yeterliliği,
- Takipçileri tanıma ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olma,
- İnsanlarla ilgilenme yeteneği,
- Başarıya ihtiyaç duyulması,

- İnsanları isteklendirme gücü,
- Cesaret,
- Güvenilir olma,
- Girişken olma,
- Uyum sağlamadır.

Liderin belirlendiğini gösteren bu özelliklerin hepsinin bir bireyde bulunmasının mümkün olmaması, bazen örgütte çalışanların bu özellikleri liderden fazla taşımasına rağmen “*lider*” niteliği kazanmaması ve bu özellik ölçümünün kolay olmaması gibi nedenlerden kaynaklanan, özellikler teorisi liderlik davranışını açıklamada yetersiz kalmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

### 2.2.2. Davranış Teorisi

Liderin belirgin bir şekilde aynı özellik sergilememesinin anlaşılması üzerine, 1940 yıllarından itibaren lider davranışlarına yönelik ilgi artmıştır. Liderin sergilediği davranışsal teori, özellikler yaklaşımının yetersiz kalması nedeniyle geliştirilmiştir (Küçüközkan, 2015: 88). Liderin astları ile kurmuş olduğu iletişim şekli, yetki devredip-etmemesi, plan ve kontrol astları ile haberleşme şekli, yetki devrini uygulayıp uygulamaması, planlama ve kontrol biçimi, amaçları doğru şekilde belirleme vb. liderin yeterliliğini belirleyen önemli bir etken olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle bu ikinci teoride liderin grup üyelerine karşı sergilemiş olduğu davranışlara önem verilmektedir (Alkın, 2006: 56).

Davranış teorisine göre, liderliğe çok yakın özellik lider davranışlarıdır. Davranış teorisini geliştiren ve destek veren bilim insanları lider davranışları üzerine durulması gerektiğine inanç göstermişlerdir. Bu durumun sebebi ise davranışları gözlemleme ve açıklık getirmenin daha kolay olacağının düşünülmesidir (Güney, 2012: 363). Bu kapsamda, literatür de Davranış Teorisi ile ilgili yapılan en önemli çalışmalar aşağıda sıralanmaktadır (Karaçetin, 2021: 26);

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli,
- McGregor’un X ve Y Modeli,

- Likert'in Sistem 4 Modeli.

Bu bölümde belirtilen, davranış teorisi kapsamında yapılan önemli araştırmalar ele alınacaktır.

#### 2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranış teorisinin gelişmesine büyük katkı sağlayan çalışmalardan birisi 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasıdır. Askeri, sivil ve birçok yönetici üzerine yapılan bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını ortaya çıkarmaktır. Yapılan bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlayan iki bağımsız değişkenin etkisi olduğu tespit edilmiştir (Bildik, 2009: 19). Bu etkenler aşağıda yer almaktadır.

- **Kişileri dikkate alma;** lider astlarına önem verdiği ve ihtiyaçlarını karşıladığı süre boyunca kaliteli ilişkiler kurar ve etkili iletişim sağlar (Dayan, 2021: 12). Bu grup amaç ve hedefleri kolaylaştıran kurallar ve düzenlemeler ile iyi tanımlanmış örgütsel davranışları ifade etmektedir (Fisher ve Edwards, 1988: 201).
- **Hedefe ulaşma davranışı;** grubun çıktısına ilişkin davranış biçimidir. Ayrıca amaç ve hedefleri belirlemeye yönelik olumlu davranışta bulunmak grup etkinliklerini kolaylaştıran davranışları ifade etmektedir (Bowers ve Seashore, 1996: 241).

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan çalışmaların bulguları şu şekilde özetlenmektedir; bakılan kişinin davranışları artış gösterdiği sürece devamsızlık ve personel devir oranında azalma olur. Liderin işlevsel davranışı büyüdüğünde personelin üretkenliği de artmaktadır (Uçar, 2022: 19).

#### 2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

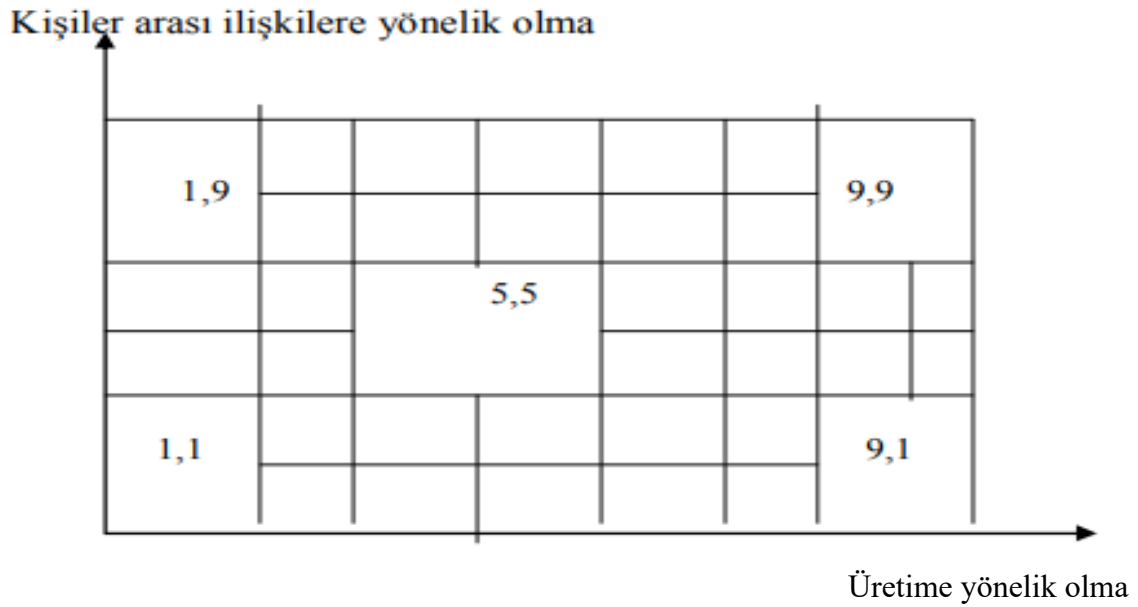
Michigan üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışlarını çalışana yönelik liderlik davranışı ve işe yönelik liderlik davranışı olarak iki boyuta ayırmaktadır. Çalışana yönelik lider davranışları astlarına yakınlık gösteren liderin güçlü ilişkiler kurmasını vurgulayan davranışlardır. İşe yönelik lider davranışı ise, işin teknik, tüketim ve üretim yönlerini dikkate almaktadır. İşe yönelik lider davranışının asıl amacı görevini başarılı bir şekilde yerine getirilmesidir. Bu doğrultuda çalışanlar yapılan işi tamamlamak için bir araç olarak görülmektedir (Bowers ve Seashore, 1966).

Michigan üniversitesi liderlik çalışmalarında, liderlik davranışlarını sınıflandırarak ve açıklayarak boyutlarının geliştirilmesi amaçlanırken genellikle uygulamalı yöntemler

kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda belirlenen etkenlerin liderlik davranışlarını açıklamada yeterli olduğu ve liderlik sürecinin bu teori kullanılarak anlaşılacağı varsayılmaktadır (Zel, 2022: 131).

#### 2.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Blake ve Mouton tarafından ilk kez ortaya çıkmıştır. Ohio Liderlik çalışmalarındaki “yönetmel eğilim programı”nın şebekesine uyum sağlaması için elde edilmiştir. Bu modele göre lider için öncelik verimlilik değil, bireyler arası ilişkileridir. Dolayısıyla lider, astların işine karışmadan onları doru yönlendirip, işlerini planlamalarına ve düzenlemelerine yardımcı olarak duygusal anlamda destek sağlamalıdır. Lider, astlarını yoğun şekilde denetlemek yerine genel denetimden yana olmalıdır. Lider, astlarının istek ve ihtiyaçlarına önem vermelidir. Çünkü bu modele göre, huzur veren iş ortamı ve verimlilik sağlayan iş ortamı için iyi ilişkiler kurulması zorunludur (Zel, 2022: 133-135). Liderlik davranışına bağlı “işe ilgi” ve “insana ilgi” yatak ve dikey eksenlere yerleştirilmiş, beş farklı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Zel, 2022: 133-134). Liderlik biçimleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetmel Şebekesi (Zel, 2022: 134.)

- **Tip Etkili Olmayan Lider:** Örgütte varlığını devam ettirebilmek amacıyla yerine getirilmesi gereken işleri yaparken minimum çaba harcamaktadır.
- **1.9 Tip Kulüp Lider:** Lider rahat, düşünceli ve arkadaş ilişkilerine önem vermektedir. Görevlerini en alt seviyeye indirmektedir.

- **9.1 Tip Görev Lider:** Lider verimliliği sağlamak için otoritelerini kullanmaktadır. İnsan ilişkileri ise minimum seviyededir.
- **5.5 Tip Örgüt Lider:** Yapılan iş miktarı ile çalışan motivasyonu arasın da denge kurmak için uğraşan arabuluculuk lider tipidir.
- **9.9 Tip Ekip Lider:** Lider kendini yapılması gereken göreve bireyle birlikte üst düzey verimliliğe yoğunlaşmaktadır. Lider-ast arasında karşılıklı güven ve saygı maksimum düzeydedir.

#### 2.2.2.4. McGregor'un X ve Y Modeli

McGregor, Dr. Mayo 'nın yapmış olduğu çalışmalardan esinlenen Taylor ve Fayol tarafından geliştirilen klasik yönetim teorisini açıklamış ve bu teoriyi X Teorisi adını vermiştir. Daha sonra; X Teorisinin bilinmeye, eksik ve hatalı yönlerini açıklamış ve Y Teorisi adı verilen “*Beşerî İlişkiler Teorisinin*” prensiplerini açıklamıştır (Eren, 2020: 26).

X Teorisine göre genellikle insanlar tembeldir ve çalışmayı sevmemektedir. Çalışanlar elinden gelse işten kaçmayı istemektedir. Genellikle bencil ve örgütte olan değişikliklere direnç göstermektedir. Kısacası bu liderler otoriter bir yönetim tarzı benimserler. Y teorisine göre çalışanların dinlenme ihtiyacı çalışma şartları gibi doğal hakkıdır. Çalışanlar çalışmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınmamaktadır. Çalışanlar çalıştıkları örgüte bağlılıkları lider tarafından verilen değer ile sağlanabileceği açıklanmaktadır (Lawter, Kopelman ve Prottas, 2015: 86).

#### 2.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik davranışlarının sınıflandırılmasına yönelik yapılan çalışmalarda Michigan üniversitesi profesörlerinden birisi olan Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının doğru ve uygun şekilde yönetilmesi için örgütsel değişim programı geliştirme amacıyla çalışmalar yapmıştır. Likert ve arkadaşlarına göre sermaye kaynaklarında olan kayıplar, sigortalama ve ödünç alma vb. bahanelerle kolayca kapatıldığı halde insan kaynaklarında olan kayıplar kolay bir şekilde kapatılmamaktadır (Bildik, 2009: 21). Likert'in Michigan Üniversitesinde yaptığı çalışmalar doğrultusunda örgütlerin uyguladığı yönetim sistemlerini 1'den 4'e kadar olan bir süreklilik olduğunu açıklamıştır (Eren, 2020: 34).

- **Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik):** Yönetim, astlara nadir olarak karar verme süresine dâhil olma olanağı sunmakta ve onlara güven duygusu bulunmamaktadır. Astlar genellikle korku, tehdit ve ceza yöntemiyle çalıştırılmakta ve ara ara verilen ödüllerle güven gereksinimleri karşılanmadır. Ast-üst arasında bulunan ilişki az seviyede ve korku doludur.
- **Sistem 2 (Koruyucu otoriter):** Yönetimin, astlara karşı güven duygusu vardır. Astları isteklendirmede ödül ve ceza yöntemleri uygulanmaktadır.
- **Sistem 3 (Danışmalı demokratik):** Yönetimin, astlara önemli oranda ancak yeterli düzeyde olmayan güveni vardır. Astların alt düzeyde olan özel ve teknik konular da karar vermesine olanak verilmektedir. Ödüller, ast sorunları ile ilgilenmeler ve nadir olarak verilen cezalar motivasyon aracıdır.
- **Sistem 4 (Katımlı demokratik):** Yönetimde astlara olan güveni tamdır. Karar verme süreci eşgüdümlü olarak bütün örgüte verilmektedir. Ödüller etkin seviyededir. Cezalar ise daha az düzeydedir.

Çalışmalar sonucunda; sistem-3 ve sistem-4 tarzları alt seviyesinde çalışanların yüksek düzeyde üretim yaptıkları, sistem-1 ve sistem-2 tarzı alt seviyesinde çalışanların ise düşük düzeyde üretim yaptıkları belirlenmektedir (Zel, 2022: 133).

### 2.2.3. Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorisine göre, farklı durumlar karşısında yeni liderlik tarzları ortaya çıkacak ve durumlarına bağlı olarak başarılı ya da başarısız olacaktır. Liderin, izleyicilere karşı sergilemiş olduğu davranışın liderlikte belirleyici olduğu öngörülmektedir. Fakat çevre, işletme ve izleyicinin içerisinde bulunduğu duruma etkili olarak bilinen liderlik davranışının olumsuz sonuç vermesi dikkate alınmamıştır. Bu duruma karşı hangi koşullarda başarılı olup olunamayacağını belirlemeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Bu duruma göre liderlik tarzının değişmesini ele alan çalışmalar “Fred Fiedler’in durumsal liderlik teorisi, amaç yol teorisi, Vroom ve Yetton’un liderlik ve karar modeli” şeklindedir (Saruhan ve Yıldız, 2017: 312).

#### 2.2.3.1. Fred Fiedler’in Durumsal Liderlik Teorisi

Fiedler “görev odaklı” ve “ilişki odaklılık” olarak iki ayrı liderlik tarzı ortaya çıkarmıştır. Görev odaklılığın önceliği amaçlara ulaşmaktır. İlişki odaklılığın önceliği ise yakın ilişki kurmaya dikkat etmektir. Bu çalışma kapsamında, liderlik davranışlarını etkileyen üç

değişken bulunmaktadır (Zel, 2022: 145). Bunlar;

- **Lider ve İzleyiciler arasındaki ilişki:** Lider ve çalışan arasında bulunan güven, sadakat ve iletişim olarak ifade edilmektedir. Eğer çalışanların lidere güven duygusu ve sadıksa iyi ilişki, tam tersi durumda ise zayıf ilişki vardır.
- **İşin niteliği:** İşin gereklilikleri net, sürekli tekrar eden ve zor olmayan iş ise “*rutin iş*” olarak tam tersi durumda ise “*rutin olmayan*” iş olarak ifade edilir. Rutin işler sürekli tekrar ettiği ve talimata bağlı kalarak yapıldığı için yapılması kolay olmaktadır. Rutin olmayan işlerde ise talimat olmadığı için yapılması kolay olmamaktadır.
- **Liderin yetki gücü:** Liderin çalışanlara vermiş olduğu ödül veya cezalandırmalarda sahip olduğu yetki olarak ifade edilmektedir. Eğer lider çalışanlarını işe alma, işten çıkarma, terfi vb. haklarına sahip ise tam yetki tam tersi durumda ise az yetkiye sahiptir.

Fiedler’in modeline göre, liderlik davranışları büyük oranda sert ve değişime kapalı durumdadır. Bu nedenle lider davranışlarını değiştirmeye ve geliştirmeye çalışmak yerine örgütte sağlanan şartlar liderlik tarzına uyumlu hale getirilmelidir (Bozkır, 2022: 14).

#### 2.2.3.2. Amaç – Yol Teorisi

House ve Mitchell tarafından geliştirilen modeldir. Umut (beklenti) motivasyon sisteminin uzantısı olarak görülmektedir. Umut teorisi, kişinin davranışı yoluyla ulaşmak isteği beklenti ve kişinin sonuçlara verdiği öneminden etkilenmesi yöntemine dayanmaktadır. Bu modelde liderin çalışanları nasıl etkilediği, işin amaçlarını nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yönteminin neler olduğu üzerin de durulmaktadır. Bu teoriye göre, liderlerin örgüt amaçlarına erişmek, iş ortamında iş tatminini sağlamak ve astlarını motive etme bakımından faaliyetleri olan kimseler olduğu öngörülmektedir (Eren, 2020: 459). Amaç-yol teorisi, liderin izleyicilerin ihtiyaçları ve işin gerekliliklerine uygun bir liderlik tarzı seçmesini öngörür. Bu liderlik tarzları; otokratik, destekleyici, katılımcı ve başarıya odaklı liderlik biçimleri olarak sınıflandırılabilir (Saruhan ve Yıldız, 2017: 314).

- **Otokratik liderlik:** Bütün yönetim yetkisi lidere aittir. Lider, astlarına karşı emir vererek ve hatalarına karşı eleştirel yaklaşım göstererek motive etmektedir.
- **Destekleyici liderlik:** Lider, çalışanlara karşı anlayışlı, istek ve ihtiyaçlarına önem vermektedir. Çalışanlara sosyal aktiviteler yaparak fayda sağlamaktadır.

- **Katılımcı lider:** Çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verir ve uygular. Yapılan iş zor olduğu durumlarda katılımcı liderlik en iyi tarz olmaktadır.
- **Başarıya yönelik liderlik:** Hedefleri yüksek olan, iş ortamında mükemmeliyetçiliği isteyen ve astlarına güven veren liderlik tipidir. Beklentileri yüksek olan dikkat çekmek, zor işleri seven ve eğitilmek isteyen çalışanları başarıya yönlendiren liderlik tipidir.

Yol-Amaç teorisi mantıksal ve deneysel yöntemlere sahip gerçekçi bir kuramdır. Ancak yapılan çalışmalar bu teorinin orijinal şeklinin çok basit olduğunu, iş yerinde yeterli düzeyde değişkeni etkilemediğini ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda örgütte bulunan belirsizliği yok etmek için liderlerin amaçları belirleme, görev ve işteki belirsizlikleri minimum düzeye indirme veya yok etme girişimleri astlardan bazılarını olumsuz davranışa yönlendirmektedir (Eren, 2020: 461).

#### 2.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik ve Karar Teorisi

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafın geliştirilen bir teoridir. Bu teoride liderin karar verme sürecinin çok önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sürece astların katılımı da önem arz etmektedir. Astların karar sürecine katılım göstermesi hedeflere ulaşılmasına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Ayrıca astların bu sürece nerede ve ne zaman katılacağı belirlenmiştir. Aynı zamanda kaç astın karar verme sürecine katılacağı belirlenmektedir. Bu kapsamda lidere düşen asıl görev, alternatif kararlara önem vererek, değerlendirme yapmalı ve karar alma sürecine astların katılım göstermesini sağlamalıdır. Dolayısıyla bu modele göre farklı durumlara göre farklı liderlik biçimleri ortaya çıkmaktadır (Güney, 2012: 380). Bu model liderin hangi durum kapsamında astların karar alma sürecine ne kadar kalım göstereceğine inceleyen karar ağacı durumundadır. Karar verme sürecinde bir grup dâhilinde beş ayrı liderlik tarzı belirlenmiştir (Saruhan ve Yıldız: 2017: 315):

- **Otokratik 1;** lider sahip olduğu bilgiyi doğru şekilde kullanarak kimseye danışmadan tek başına karar vermektedir.
- **Otokratik 2;** lider grup üyeleri sayesinde elde ettiği bilgiyi kullanarak karar vermektedir.

- **Danışmacı 1;** lider her grup üyesi ile bireysel olarak değerlendirme yaparak karar vermektedir. Lider karar verme sürecinde tekrar grup üyelerine danışmaz tek başına karar vermektedir.
- **Danışmacı 2;** lider grup üyeleri ile sorunu paylaşır ve kararı tek başına vermektedir.
- **Grup;** lider grup üyeleri ile toplanarak olası durumu konuşur ve değerlendirme yapar. Ancak kendi düşüncesini dayatmaz ve grup üyeleri son kararı vermektedir.

Modeli savunanlara göre, tüm şartlarda çok iyi olarak kabul görecektir bir karar verme süresi yoktur. Liderin aldığı kararın aktif olması çalışanların kabul etme düzeyiyle bağlantılıdır. Vroom Yetton bakımından kararın etkililiği üç faktöre bağlı olmaktadır (Güney, 2012: 381):

- Kararın niteliği,
- Kararın kabul edilebilirlik düzeyi,
- Kararın doğru zamanda alınabilmesi,

Kısaca; bu model astların karar verme süresindeki etkinliğine katılım göstermesinde lider için yardımcı araç olarak görülmektedir. Ayrıca bu model karışık olmakla eleştirilmiştir. Bu doğrultuda modeli karışık ve anlaşılabilir bulanlar basite indirilmiş bir yöntem geliştirmektedir (Güney, 2012: 381).

## 2.3. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik, farklı disiplinlerde çeşitli perspektiflerle ele alınmış ve her alanda özgün yaklaşımlar geliştirilmiştir. İşletme, sosyoloji, siyaset ve psikoloji gibi farklı alanlarda yapılan çalışmalar, liderliğin tanımını ve etkilerini geniş bir çerçevede incelemiştir. Özellikle 1950'li yıllardan 1980'li yıllara kadar, değişen toplumsal ve örgütsel koşullara paralel olarak, yenilikçi ve reformist liderlik tarzları gelişmiştir (Edizler, 2010: 137-138). Bu bölümde, literatürde öne çıkan bu liderlik tarzları detaylı bir şekilde incelenecektir.

### 2.3.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzı

Dönüştürücü liderlik kavramı 1973 yılında Dawston tarafından ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra ise James McGregor Burns tarafından literatürde yer almaya başlamıştır. Dönüştürücü liderlik, örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını değerlendirilmesi ve giderilmesini içermektedir. Örgüt içerisinde mevcut durumda bulunan farklılıklara

duyarlı olmakla birlikte çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan liderlik tarzıdır. Ayrıca dönüştürücü liderlik, çalışanlara vizyon kazandırma, değişime ve gelişime katkıda bulunması açısından önemli yere sahiptir. Dönüştürücü liderlik tarzının asıl amacı, çok hızlı şekilde değişen ve çevreye uyum sağlayan, örgütsel dönüşümü sağlamaktır. (Çelik, 2003: 238; Güney, 2012: 394; Menon ve Loannou, 2016: 13; Eren, 2020: 465).

Dönüştürücü lider ise astların yenilik ve değişim isteklerini en üst seviyeye yükseltme ve duygusal anlamdaki ihtiyacını karşılamak olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 1999: 139). Dönüştürücü lider; çalışan ve örgüt amaçlarına önem verdiği kadar, çalışanların gelişimine de önem vermektedir. Çalışanların yetenek, beceri ve kendine olan güvenini ortaya çıkararak beklenen performansın üzerinde sonuç almayı hedeflemektedir (Celep, 2004: 25).

Dönüştürücü liderlik tarzı, günümüzde belirsiz ve değişken ortamda değişime uyum sağlayan ve gereksinim duyulan bazı özellikleri; cesaret sahibi, güçlülere karşı mücadele etme yeteneğine sahip olma vb. içeren liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler, kendine bağlı astlar yetiştirmeyi değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve örgüte önemli katkı sağlayan, astlar yetiştirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca riskleri göze alır ve hata yapmaktan korkmamaktadır. Yapılan hataların kişisel gelişim için olanak sağladığının farkındadır. Özetle dönüştürücü liderler; değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptir (Tengilimoğlu, 2005: 6).

### **2.3.2. Etkileşimci Liderlik Tarzı**

Etkileşimci lider dönüştürücü liderin aksine, çalışanların geçmişten günümüze kadar süregelen aktivitelerini etkin ve verimli yapmak ya da iyileştirme sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedir. Bu yaklaşımı kabul eden lider, yetkisini çalışanları ödüllendirmek, çok fazla çaba göstermeleri amacıyla para ve statü verme şeklinde kullanır. Örgütte çalışanların yaratıcı ve yenilikçi gibi yönleri ile az ilgilenir. Etkileşimci liderlikte lider, almak istediği bir şey için astların istediklerini vermektedir. Aralarında bulunan ilişki karşılıklı bağlılığı içermektedir. Astlar için liderlerin beklentilerini yerine getirmek önem arz etmektedir. Buna ek olarak, liderlerde genellikle astlarının beklentilerini karşılama durumu içindedir. Etkileşimci liderlik, liderin astların değişen isteklerini nasıl karşılayabildiğine bağlıdır (Eren, 2020: 465; Eraslan, 2004: 4).

Etkileşimci liderlik, grup amaçlarına yönelik çok fazla performansa dair bireysel ihtiyaçların karşılanması tarzı ile astların motivasyonunu sağlayan, gelecek ve geleceğe

ilişkin kültürü benimseten liderlik tarzıdır. Etkileşimci lider, örgütün amaçlarına ulaşma noktasında astlarına fayda sağlayan ve amaçlarına ulaşıldığı durumda olumlu yönde geri dönüş sağlayarak, astlarının para, statü gibi somut şekilde takdir etmektedir (Canbolat, 2016).

Etkileşimci lider çok az gelenekçi yapıya sahip olmaktadır. Geçmişte olan olumlu ve faydalı geleneklerin devamlılığının sağlanması, bunları gelecek nesillere aktarma açısından faydalı hizmete bulunmaktadır. Atılım göstermek ve yenilikçi gelişme politikasını benimseyen örgütlerde dönüşümcü liderlik tarzının aksine sakin büyüme ve tasarruf stratejisini benimseyen örgütlerde etkileşimci liderlik tarzı etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 6).

### **2.3.3. Karizmatik Liderlik Tarzı**

Karizma kavramı *“takipçileri üzerinde kişisel yeteneklerinin gücüyle derin ve olağan dışı etki yaratan”* olarak ifade edilmektedir (Güney, 2012: 384). Siyaset ve sosyoloji biliminde liderin ön tanımını yapmak için yoğunlukla kullanılmaktadır. Takipçiler, karizmatik lideri olağanüstü yönlere sahip olarak algılamakta ve lider tarafından verin emir ve görevleri koşulsuz kabul ederek hızlı harekete geçmektedir (Güney, 2012: 384). Karizmatik liderlik konusunun sosyoloji, psikoloji, tarih, örgütsel davranış, yönetim ve siyaset bilimi vb. sosyal bilimlerin farklı dalları tarafından incelenmiştir (Oktay ve Gül, 2003: 405). Karizmatik lider, konusunun farklı disiplinler tarafından incelenmesi nedeniyle, bilim insanları tarafından genel bir tanım yapmak zor olmaktadır. Literatürde bu kavramı ilk kullanan Max Weber'dir. Bilim insanları liderlik kavramından yola çıkarak *“karizmatik”, “vizyoner”, “dönüşümcü”,* veya *“ilham verici”* kavramlarını kullanmıştır (House, 1992: 6).

Karizmatik lider, olası riskleri keşfetmekte ve ortaya çıkabilecek problemleri çözmektedir. Aynı zamanda kendine saygı ve sevgi gösterilmesini beklemektedir. Bunun yanında takipçilerin istek ve değerlerine göre davranış sergilemektedir (Şimşek, 2006: 26). Örgüt üyelerini arkasından sürükleyen bir tarzı vardır. Etkinlikleri fazla yüksektir. Karar verme işlemini yapar ve söyledikleri her şey talimat gibi olmaktadır. Bunun dışında çalışanlara kendini güvende hissedecek alanı sağlayarak ortaya çıkacak yeni gelişmelere dair birçok deneme yapmalarını sağlamaktadır (Canbolat, 2016: 64).

Karizmatik lider, herkesten ayrı olarak ideal ve doğru hedefler belirleyerek insanları etkilemektedir. Aynı zamanda insanları belirlenen hedefler için motive edecek üstün

güçlere sahiptir. Bu kapsamda insanların ilgisi karizmatik güç etrafında toplanmıştır. Bu güce sahip olan lider, yönetimde büyük değişik yaparak örgütün başarısında artış olacağı inancına sahiptir. Genel olarak, değişim ve gelişimin yoğun olduğu günümüz toplumlarında karizmatik lidere çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca firmaların yönetim alanı için karizmatik özelliği bulunan yönetici aranmaktadır (Güney, 2012:393).

#### **2.3.4. Vizyoner Liderlik Tarzı**

Vizyon, “*örgütün geleceğe yönelik resmi*” olarak ifade edilmektedir (Çelik, 1999: 160). Vizyoner lider ise, örgüt üyelerinin düşüncelerini baz alan, fikirlerine değer veren ve örgütün başarılı olmasını sağlayan bir vizyon oluşturan, yenilik ve değişimleri doğrudan takip eden, eğitimin gerekliliğinin olduğuna inanan, sürekli olarak öğrenme gücünün sağlayacağı faydanın bilinci ile öğrenen kişi olarak ifade edilmektedir (Ehtiyar ve Tekin, 2011). Vizyoner lider, geleceğe modern bir bakış açısı ile bakabilir ve bu bakış açısının analizini ve sentezini yapabilmektedir. Aynı zamanda vizyoner lider, vizyonu örgütün her kademesinde başarıyla ilerletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider yalnızca güce sahip değildir, düşüncesi ile kendini izleyenleri etkileyebilmektedir (Çelik, 1997: 468).

Vizyoner lider, örgütün nereye gittiğini belirtir, fakat oraya nasıl varılacağını belirtmez bireyleri yenilik yapmaya yönlendirirken hesaplı riskleri serbest bırakmaktadır. Genel tablonun analizini yapabilmek ve belirli bir görevin oradaki konumunu bilmek, bireylerin tutarlı adım atmasını sağlamaktadır. Herkesin ortak hedeflere ulaşmak için çalıştığı hissiyat ise örgüte bağlılığı geliştirmektedir. Birey bulunduğu örgütten gurur duyar ve isteyerek çalışır. Bu liderin sahip olduğu bir başka fayda ise en değerli çalışanlarını elinde tutmasıdır. Vizyoner lider, çalışmaların genel tabloda yer alan konumunu görmek adına bireylere sadece yaptığı işin önemini değil, nedenleri hakkında net bir düşünce geliştirmesini sağlamaktadır. Böyle bir liderlik, örgüt ve grubun politika ve hedeflere katılımını üst düzeye çıkarmaktadır (Canbolat, 2016: 68).

#### **2.3.5. Kültürel Liderlik Tarzı**

Örgüt kültürü, son zamanlarda, üzerine çok durulan konulardan birisidir. Literatürde, güçlü bir örgüt kültür yapısının oluşturulmasında, yöneticilerin kültürel liderlik davranış biçimlerinin ön plana çıkarıldığı gösterilmektedir (Aksu, Ş. Fırat, Şahin, 2003: 3). Örgüt kültürü genel olarak örgütte bakış açısını yansıtmaktadır. Örgütsel kültür evrimsel bir doğaya sahip olmaktadır. Buna göre liderlik ve kültür arasında bulunan ilişkiyi açıklamaya yardımcı olmaktadır (Çelik, 1999: 50).

Yeni açılan örgütlerde lider, kültürü şekillendirici bir rol almaktadır. Varsayım ve değerlerin düşünce birliği içerisinde paylaşılması, yeni üyeleri doğru yönlendirme kısmında önemli bir oynama seti oluşturmaktadır. Gelişmiş olan örgütlerde kültür, liderin sahip olduğu duygu ve düşüncesini büyük oranda etkilemektedir. Güçlü kültür yapısına sahip olan örgütlerde lider kültürü kontrol etmekten daha çok, kültür lideri kontrol edebilmektedir. Örgüt kültürü, liderin düşünce ve duygusunu süzmektedir (Çelik, 1999: 50). Bilindiği üzere çok sayıda liderlik tipi bulunmaktadır. Bunlar içerisinde kültürel liderlik bir sistemsel yapı veya örgütün geleceğe yönelik olarak, dönüştürme hareketi içerisinde bir örgütün, sistemin veya topluluğun kültürünü dönüştürülmesine odaklanıldığında daha etkili olabileceği varsayılmaktadır (Aksu, Ş. Fırat, Şahin, 2003: 3).

### **2.3.6. Stratejik Liderlik Tarzı**

Günümüzde küreselleşmenin hızlı şekilde artması ile birlikte rekabet edilebilirlik seviyesi uluslararası düzeye çıkmış, teknolojik değişimler hızlı bir şekilde atmış bu durum örgütleri karmaşıklığa ve belirsizliğe götürmüştür. Liderler hızlı şekilde değişim gösteren çevresel sorunlarla başa çıkabilmek için pek çok strateji geliştirmek ve geleceğe dönük örgüt yapısı tasarlamak durumundadır (Eren, 2000). Bu değişim ile liderler, sahip olduğu rolleri değiştirmekte ve stratejik liderliği zorunlu hale getirmektedir (Çetin ve Akpolat, 2017).

Stratejik liderlik, örgüt adına gerçekleştirilme olasılığı olan bir gelecek yaratacak şekilde değişiklikleri başlatmak için geleceği ön görme, vizyon oluşturma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve diğerleriyle çalışabilme becerileri olarak ifade edilmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 68). Buna bağlamada, stratejik liderlik sürecinin rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi zor olduğun zaman örgüt rekabetçi bir avantaj sağlamış olur. Bir örgütün küresel ekonominin zorluklarıyla karşı karşıya kaldığı zaman, etkili stratejik liderlik olmaksızın en üst seviye ve tatmin edici performans sağlama olasılığı azalacaktır. Stratejik liderlik sadece bugün başarıyla çalışmayı değil bunun yanında kalıcı değişimi ve dönüşümü örgütte yerleşik hale getirmeyi de kapsamaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127-128). Stratejik liderlik, örgüt için vizyon geliştiren, bunu çalışanlarına benimseten, değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayacak şekilde stratejiler geliştirebilendir (Yalçın ve Ay, 2011).

Stratejik lider, zaman içerisinde deneyim edinme olarak ifade edilen bilgeliğini yavaş yavaş inşa etmektedir. Lider, stratejik yeterlilik düzeyine sahip bazı insanların stratejik

karar veren haline gelmese de kararları etkileyebileceğini ve katkıda bulunabileceğini bilmelidir. Aynı zamanda, stratejik yeterlilik düzeyine sahip olmak, bireyin stratejik karar ve perspektifi iyi şekilde anlamasını sağlayacaktır. Stratejik lider geleceğe odaklanmalı ve geleceği inşa edebilmek için vizyon sahibi olmalıdır. Bireyleri ortak hedef ve paylaşılan değerlere yönlendirmek için dönüşümcü bir yapıya sahip olmalıdır. Değişimi önceden görmeli, değişime öncülük etmeli ve zihniyet değişimine destek vermelidir. Kararları doğru şekilde alabilmek düşüncelerine eleştirel bir bakış açısıyla analiz etmelidir. Organizasyonlarda yaratıcılık tutumuna çalışanlarını teşvik etmelidir. Korkusuzca yeni fikirler geliştirmeli ve krizin nasıl organize edilebileceğini anlamalı ve büyük organizasyonlar da nasıl ortak karara varılabileceğini bilmelidir (Dayan, 2021: 39). Lider vizyonu ile örgütü, zorlu rekabet koşullarında ayakta tutmak ve ileriye taşımak amacıyla mücadele etmelidir (Doğan ve Özdemir, 2021: 3).

### **2.3.7. Otokratik Liderlik Tarzı**

Otokratik liderlik kavramı, örgüt içerisinde kararların daha çok lider tarafından alındığı, örgüt üyelerinin görüşünün alınmadığı veya nadir olarak görüşleri alınsa bile alınan kararlar üzerinde etkilerinin ve üyelerce sağlanan girdilerin bulunmadığı veya çok az olduğu liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Chukwusa, 2018). Otokratik lider bütün kararı kendi verir ve bütün davranış tarzlarının belirlenmesi otokratik lidere aittir. İzlenecek bütün adımlar ve yapılacak bütün işler lidere ait olduğu için izleyiciler gelecek yıllarda yapılması gereken adımlar konusunda büyük ölçüde belirsizlik yaşamaktadır. Her izleyicinin yapacağı belli görevler ve kimlerle çalışacağı çoğunlukla lider tarafından belirlenmektedir (Avcı ve Yaşar, 2016: 192).

Otokratik lider, izleyicileri yönetim sürecine dâhil etmez. Başka bir deyimle, örgütün amaçları doğrultusunda belirlenen planların ve politikaların belirlenmesinde izleyiciler söz hakkına sahip olmaz. İzleyiciler sadece liderin emirleri doğrultusunda hareket etmektedir. Yönetim yetkisinin tamamı otokratik liderde toplanmıştır. Otokratik lider bütün yetkiyi kendinde bulduğu zaman kendini güvende hissetmektedir. Ayrıca bu liderlik tarzında lider daha fazla işle ilgilenmesine, dolayısıyla etkin ve hızlı karar almaya götürmektedir. Bunun sonucunda karar verme süreci hızlanır ve zaman kayıpları minimuma seviyeye inmektedir (Eren, 2020: 461-462).

### 2.3.8. Babacan Liderlik Tarzı

Babacan liderlik tarz *“güçlü bir disiplin ve otoriteyi, babacan yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile birleştiren bir liderlik tarzı”* şeklinde ifade edilmektedir (Türesin Tetik ve Köse, 2015: 31). Babacan lider, örgüte sadık çalışanlara karşı dikkatli, yardımsever, koruyucu ve yol göstericidir. Böyle bir ilişkide taraflar ekonomik, sosyal ve farklı kaynakları karşılıklı şekilde kullanma şansına sahip olmaktadır (Börekçi, 2009: 165).

Babacan lider, aile olarak düşünülen örgütlerdeki kişilere ailenin bir üyesi oldukları hissini vermektedir. Bunu yapabilmek için, ortaya yeni çıkmış bir uygulamayı nasıl gerçekleştirebileceklerini, nasıl olması gerektiğini onlara gösterir, elde edilen neticeler doğrultusunda çalışanları zamanı geldiğinde ödüllendirir veya uyarı verir. İzleyiciler, sorumluluk almaları için teşvik edilir ve sorunlar istenilen seviyede çözüme ulaşırsa liderin mutlu olacağı düşüncesine sahip olmaktadır. İzleyiciler, liderin istediği davranış biçimini gösterir ve lidere uyum sağlarsa kendilerini lidere sevdirebilir ve daha etkili bir şekilde harekete geçmektedir (Keklik, 2012: 80).

Babacan liderlik, yalnızca bir liderlik tarzı değil, bunun yanında kültürel bir karakteristiktir. Lider ve izleyicilerin görev ve sorumluluklarını kapsayan ilişkinin tanımından çok daha ileri bir kavram olmaktadır. Babacan örgütsel düzeydeki ilişkilere ve babacan ilişkilere bağlı olarak analiz edilmektedir. Babacan, Çin, Japonya ve Kore gibi geleneksel yapıdaki doğu toplumlarına özgü kültürel karakteristik özellik olmaktadır (Aycan, 2001: 31).

### 2.3.9. Toksik Liderlik Tarzı

Toksik liderlik kavramı *“bir örgüt içinde çalışanlara olumsuz sonuçlar doğuran ve örgütün genel olarak performansını azaltan, olumsuz özelliklere sahip liderlik biçimi”* olarak ifade edilmektedir (Reyhanoglu ve Akın, 2016: 445). Toksik liderlik davranışı, çalışanların motivasyon ve morallini bozan, onların verimsizliğe yönelten lider tipi olmaktadır, bu bağlamda yönetim beceriksizliğine sahip olan kötü liderden veya fazla stres altında kalıp iyi yönetim sunan liderden ayrılmaktadır (Schmidt, 2008:3).

Toksik lider, kurumda çalışanların insan olduklarını unutarak yalnızca onları kendisi için çalışan bir makine olarak görmekte ve ona göre davranış sergilemektedir. Doğası gereği sosyal olan insanın maddiyat ve statüden ziyade onlara gösterilen değerler çok daha önemli olmaktadır. Bu sebeple çalışana değer göstermeyen toksik liderin bulunduğu

örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığının azalacağı, verimlilik seviyesinin azalacağı, işten ayrılma oranında artış olabileceği söylenebilir (Yalçınsoy ve Işık, 2018: 1018).

Toksik liderlik davranışı, çalışan sağlığını olumsuz yönde etkileyerek örgütteki sağlık harcamalarını arttırabilmekte, işe devamsızlığı ve işten ayrılma oranını yükseltebilmektedir. Çalışanların örgütte kötü performans göstermesine ve iş gören devir hızında artış olmasına neden olmaktadır (Schmidt, 2008: 2). Toksik lider, her ne kadar negatif ve işlevsiz tutum sergilemekte olsa da örgütün sorumlusu olmaktadır. Örgüt üzerinde yaptırım gücüne sahip olan, çalışanların patronu pozisyonundaki toksik lider, bu gücü manipüle etmekten çekinmemektedir (Kırbaç, 2013: 67).

### **2.3.10. Kuantum Liderlik Tarzı**

Liderlik teorisi kuantum fiziği ile incelenen ve çözüme ulaştıran bir yaklaşımdır. Kuantum kavramı; görecelik teorisinin etkisi ile uzay ve zamanla bağlantılı olan bütün düşünceleri alt-üst ederek belirsizlik ve olasılık kavramları ile doğaya ilişkin düşünceleri yeniden biçimlendirmiştir. Kuantum, yönetim ve liderlik ile ilgili algı ve düşünce sisteminin değişmesine etki etmiştir. Kuantum, post modernizmin devamı olarak tahmin edilemez bir şekilde değişim gösteren dünyada yönetici ve liderlerin sorumluluklarını çok etkili şekilde yerine getirilmesini sağlayan yeteneklere gereksinim duymaktadır. Geleneksel açıdan yöneticilik ve liderlik yetenekleri bu gereksinimlere cevap verme konusunda yetersiz kalmaktadır ((Keskin, 2020: 29; Üzümlü ve Uçkun, 2019: 84).

Lider çalıştığı örgüt içerisinde kuantum stratejisiyle, fikirleri harekete geçirmektedir. Ayrıca birçok senaryoyu formüle ederek ve ileriye düşünmektedir. Deneyimleriyle olası sorunları çözer ve belgisizlikten kurtulabilir. Kuantum liderlik, çalışanlarda bulunan enerjiyi aktif hale getiren, üretken olmayı destekleyen ve belirsizlik hissinin getirdiği yaratıcı potansiyelin ortaya çıkmasını sağlayan duygu ve sezgilerin hâkim olduğu süreç olarak ifade edilmektedir. Kısaca liderlik için lider ve çalışanlar aynı oranda liderliğe katılım gösteren ve katkı sağlayan entegrasyonu ifade edilmektedir. Lider, kendini çalışanlarından farklı olarak algılamamaktadır. Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı etmemektedir. Böylece çalışanları daha etkili ve verimli şekilde yönetebilmektedir. Kuantum lider, krizleri yönetme konusunda belirsiz bir ortamda, ileri odaklı harekette bulunarak kuantum becerilerini en iyi şekilde kullanmaktadır (Tutan ve Erçetin, 2017; Uzunçarşılı, 2012 akt. Üzümlü ve Uçkun, 2019; Keskin, 2020: 29).

### 3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili temel bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle sessizlik ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sessizlik teorileri ele alınmıştır. Çalışmanın temel konularından birisi olan örgütsel sessizlik davranışını daha iyi anlayabilmek amacıyla sessizlik türleri de incelenmiştir. Daha sonra ise, örgütler de sessiz kalma biçimleri ve örgütsel sessizliğe neden olan faktörler üzerinde durulmuştur. Son kısımda ise örgütsel sessizlik davranışının sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 3.1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Değişen çevre koşulları nedeniyle örgütlerin devamlılığının sağlanması biraz daha zorlaşmıştır. Bu durumda insan kaynağına olan önemin artmasına neden olmuştur. Ayrıca çalışanları “emek” biçiminde değerlendiren yapıdan “entelektüel sermaye” biçimine olan geçiş bu durumun bir göstergesi olmaktadır. Günümüzde kalifiyeli çalışanları yönetim sürecine katılmaya teşvik etme ve sahip oldukları bilgi ve düşüncüyü ifade etmesi bir gereklilik haline gelmiştir. Çalışanların bilinçli olarak farklı nedenlerle örgütlerine katkı sağlayacak fikirleri açıklamaktan kaçınmaları örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir (Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel, 2014).

Örgütsel sessizlik davranışının son dönemlerde yaygın olmasına karşın, sessizlik kavramı literatüre yeni girmeye başlamış bir kavramdır. Sessizlik kavramının çok boyutlu olması sebebiyle farklı alanlarda farklı şekillerde anlamlar yüklendiği görülmektedir. Felsefe alanında “*sır saklama*” yani sahip olunan bilgiyi kasıtlı ve bilinçli bir şekilde tutmayı ifade ederken, iletişim alanında ise “*sessizlik ve konuşma*” olarak iki ayrı kavram biçiminde ele alınmaktadır. Davranış biliminde ise sessizlik davranışını “*eylemsizlik*” açık bir şekilde fikir, düşünce ve davranışı sergilememe olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve Oruç 2019: 761; Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel, 2014: 344; Nartgün ve Kartal 2013: 50).

Sessizlik kavramı psikoloji alanında ise içine kapanma, özgüven eksikliği belirtisinin bulunması, sosyoloji alanında toplumsal suskunluk gibi olumsuz durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca seslilik nedeniyle gürültü duymamak, huzuru ve sakinliği sağlamak için gerekli bir boyut olarak görülmektedir. Örgütlerde pasif davranış olarak düşünülen sessizlik kavramı bunun yanında aşk, korku, sadakat, unutma ve kızma gibi

birçok duyguyu içinde barındırma şekli olarak da tercih edilmektedir. Ses çıkarmanın karşıtı olarak görölmemesini gerektiren çok boyutlu bir kavram olmaktadır (Çakıcı 2007: 147; Kahveci, Demirtaş 2013: 168 akt. Kılıçarslan, 2021: 35).

Örgütsel sessizlik “*örgüt içerisinde mevcut olan olumsuz durumlar nedeniyle çalışanların düşüncelerini açık bir şekilde ifade edemeyip sessiz kalma*” davranışı olarak tanımlanabilir (Tezeren, 2022: 8). Başka bir tanıma göre örgütsel sessizlik “*örgütlerde sessizlik, iş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi*” şeklinde ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007: 149). Örgütsel sessizlik kavramı, bölgesel örgütün gelişimi ve değişimi için tehlike taşıyan bir engel olmaktadır. Ayrıca örgütün gelişim göstermesinde de büyük oranda engel teşkil etmektedir. Coğulcu bir örgütte, çalışanlar arasında bulunan farklılıklara önem veren ve fikirlerin açık bir şekilde aktarılmasına izin veren örgüt olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bilgi ve düşüncelerin tutulması başka bir ifadeyle paylaşılmaması iş geliştirmeye ilgili bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Bayram, 2010).

Günümüzde örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artış göstermesinde çalışanların düşüncelerini, önerilerini açık şekilde dile getirmelerinin ve alınan kararlara katılım göstermelerinin etkisi vardır. Aksi bir durumda bilinçli olarak önerilerini dile getirmeyerek sessiz kalma davranışında bulunan çalışanlara sahip örgütlerde artış olmaktadır. Bu durum örgüte ve bireye zarar vermektedir (Özgan ve Külekçi, 2012).

### **3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ**

Örgütsel sessizlik, çalışanların düşüncelerini ve duygularını ifade etmeme davranışını anlamak için çeşitli teorik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teoriler, sessizliğin nedenlerini, örgütsel yapıyı ve bireysel faktörleri göz önünde bulundurarak farklı bakış açıları sunar. Örgütsel sessizlik teorileri, bu sessizliğin örgütler üzerindeki etkilerini ve çözüm yollarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkilendirilen ve örgütsel sessizliği doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen teoriler ele alınmıştır. Örgütsel sessizliği etkileyen teoriler “*sessizlik sarmalı, bekleyiş teorisi, fayda maliyet analizi, kendini uyarlama teorisi ve mum etkisi teorisi*” olmak üzere beş başlık altında ele alınacaktır.

### **3.2.1. Sessizlik Sarmalı**

Sessizlik sarmalı teorisi Elisabeth Noelle Neumann tarafından 1974 yılında geliştirilen önemli teorilerden birisi olmaktadır (Durak, 2018). Sessizlik sarmalı teorisinde küçük gruplar kendi düşüncelerini savunamamaktadır. Yalnızca büyük grup üyelerinin fikirlerini savunabilir durumdadır. Böyle bir durumda ise azınlık olarak belirtilen gruplar, çoğunluk tarafından öne sürülen, düşünceye uyum sağlamak zorunda kalınacağı sebebiyle, azınlığın sessiz kalması durumuna neden olmaktadır. Çoğunluğun fikirleri doğrultusunda hareket edip, kabullenmek kendisinin savunduğu düşünceden vazgeçip, sessiz kalmayı tercih etmek bu teori için en önemli parça olmaktadır (Yıldırım Sevindim, 2020: 24-25). Bunun zıttı bir durumda ise birey kendi düşüncesini çoğunlukla hissettiklerin de konuşmayı tercih ederek sessiz kalma davranışında bulunmamaktadır (Durak, 2018).

Örgütte oluşan sessizlik sarmalında gözlem yapan kişiler diğerleri ile aynı görüş ve fikre sahip ise o zaman fikirlerini dile getirebilmekte, aynı görüşte olmadığı durumda ise sessiz kalma davranışı göstermektedir (Babayeva, 2022: 31). Sessizlik sarmalı örgütte ortaya çıkabilecek yaratıcı düşüncelerin oluşmasını ve örgütün gelişmesini engellemektedir. Sessizlik sarmalı örgüt içinde bilgi alışverişini, fikir paylaşımını, yenilikçi düşüncelerin açık bir şekilde dile getirilmesini engellemektedir (Ceviz, 2017).

### **3.2.2. Bekleyiş Teorisi**

Bekleyiş teorisine dair ilk girişim Vroom (1964) tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre beklenti bireyi bir işi yaparken motive etmektedir. Motivasyon kavramını ise bir bireyi eylemi gerçekleştirmeye yönelten “güç” olarak ifade etmektedir. Çalışanlar, kendisi için bir değer taşıyan ya da sahip olduktan sonra başka sonuçlara yol açacağı ihtimal dâhilinde olan getirilerdir. Buna örnek olarak ücret, terfi ve tanınma verilebilir. Ayrıca çalışan, beklentiye girdiği mümkün sonuçlar doğrultusunda sessiz kalmakta veya konuşmaktadır (Lawler ve Suttle, 1973: 482-483).

### **3.2.3. Fayda Maliyet Analizi**

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili olan bu yaklaşım, çalışanların sessiz kalma durumun veya kendini ifade etme şeklini, katılım sağlama davranışına yönelik etkilerini; örgütsel hayatta karşılarına çıkabilecek durumlar, riskler ve bu riskleri karşılayabilme durumuna

yönelik algı, kazanç, kaybedebilecekleri hakkındaki fikir ve konumlanmalar olduğunu belirtmektedir (Kaytaç, 2005 akt. Konakçı Güven ve Şentürk: 2019: 7).

Fayda maliyet analizine göre, kişi davranışın sağladığı fayda ile kaybedebileceği maliyeti hesaplayarak bu duruma yönelik bir davranış sergilemektedir. Çalışanlar; zaman, enerji kaybı, terfi etmeme, iş kaybı vb. maliyetlerle karşı karşıya gelmektedir. Aynı zamanda çalışanlar kafasında bu maliyeti hesaplar ve kaybının yüksek olacağını düşünürse kimseye hissettirmeden sessiz kalma davranışında bulunmaktadır (Çakıcı, 2007: 152).

#### **3.2.4. Kendini Uyarlama Teorisi**

Kendini uyarlama teorisi, örgütsel sessizlik davranış biçiminin meydana gelmesine sebep olan unsurları açıklamak için tartışılmış bir teoridir. Kendini uyarlama teorisinin dinamiğini temel olarak, karşılıklı oluşturulan ilişkiler sırasında bireyin kendini izleyerek, benlik görüntüsünü yaratması veya bulunduğu duruma göre denetimini sağlayıp düzenlemeye yönelik yaptığı çalışma oluşturmaktadır. Çalışanların girdikleri ilişkilerde aldığı tepki, geri bildirim ve etki yaratmak için imajını ve kendi sunumun şeklini düzenlemektedir. Kendini uyarlama teorisine göre bireyler içerisinde bulundukları ortama göre uyum sağlama eğilimi göstermektedir. Bu teoride bireyler iki grup içerisinde incelenmektedir. Birinci grupta kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, etrafında bulunan insanlara karşı iyi izlenim bırakmak istedikleri için, davranışlarını bilinçli olarak değiştirip, kendi fikirleri gibi lanse etmektedir. İkinci grupta ise kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler yer almaktadır. Bu grupta yer alan bireyler ise sezgilerini, fikirlerini, düşüncelerini ve yargılarını bulundukları ortama göre değişiklik yapmadan göstermektedir (Çetindere, 2019: 12; Çakıcı, 2007: 154).

#### **3.2.5. Mum Etkisi Teorisi**

Neden sessiz kalındığını anlamaya yönelik yeni bir bakış açısı ile yapılan araştırma Rosen ve Tesser tarafından 1970 yılında yapılmıştır. Mum etkisi teorisi “*keeping Mum about Undesirable Message*” istenmeyen haberler veya mesajlar konusunda sessiz kalma şeklinde ifade edilen araştırmadır. Bireylerin olumsuz haberleri göndermek için isteksiz oldukları bunun nedeninin de kötü haber iletmek ile ilgili duydukları rahatsızlık ve oluşabilecek olumsuz durumlardan kaçınmak, bu teorisin temel varsayımı olmaktadır (Brinsfield, 2009: 32).

Bilim insanları, kötü haberleri verme, ifade etme şekli, kötü haberin muhatapları, alıcılar ile olan ilişkilerin zarar örmesi, astlardan korkma gibi çok sayıda nedenlerin sonucu olduğunu gözlemlemiştir. Örgütlerde statü ve güç farklılığının mum etkisi üzerinde şiddetlenme, yoğunlaşma gibi etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca kendini korumak amacıyla sessiz kalma davranış biçiminin ve sessizlik boyutları arasında yer alan savunmacı sessizlik türünün örneği olmaktadır (Emre, 2010: 43).

### 3.3. SESSİZLİK TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik, çalışanların fikirlerini dile getirmeme davranışını açıklamak için farklı sınıflandırmalar sunmaktadır. Bu sınıflandırmalar, çalışanların sessiz kalma tercihlerini şekillendiren bireysel motivasyonları ve örgütsel dinamikleri anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sağlar. Özellikle, bireylerin sessizlik davranışları altında yatan nedenler; kabul etme, korunma veya koruma gibi temel eğilimlere dayanarak farklı türlere ayrılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin “kabullenici sessizlik”, “korunma amaçlı sessizlik” ile “koruma amaçlı sessizlik” olarak üç ana türde ele alındığı görülmektedir (Çakıcı, 2007: 98-99).

#### 3.3.1. Kabullenici Sessizlik

İnsanların çoğu bireyin davranışını sessiz olarak nitelendirdiğinde ilgili kişinin aktif şekilde iletişim kurmadığını ifade etmektedir. Kabullenici sessizlik “*çalışanların görüş, bilgi ve düşüncelerini geri çekmeye bağlı olarak örgütten esirgemesi*” olarak ifade edilmektedir (Durak, 2018: 49). Bir başka tanıma göre ise “çalışanların olaylar veya sorunlar karşısında ortaya çıkan durumlara rıza göstermesi ve herhangi bir fikir beyan etmemesi” olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2019: 367). Kabullenici sessizlik davranışının temelinde iş yerinde olan olaylara kayıtsız kalanlarla ilgili bir kavramdır. Bu doğrultuda gelişmek için çaba göstermeye isteksiz çalışanlar ile ilişkili olmaktadır (Deniz vd., 2013:693). Bu davranış biçimini sergileyen çalışan, örgütünün koşullarını kabul etmekte bir yani, “*tevekkül ve kaderine boyun eğme*” fikri içinde bulunmakta, mevcut şartları değiştirmek ve bu konu hakkında konuşmak, farklı seçenekler meydana getirmek için herhangi bir çaba göstermemektedir. Kısaca kendini örgüt içerisinde geri çekerek mevcut durumu kabul etmektedir (Dyne vd., 2003).

Kabullenilmiş sessizlik korku, sinirlilik ve karamsar duygularını içermektedir. Böyle bir duyguya sahip olan çalışanların konuşma eğilimi gösterdiklerinde ortaya çıkabilecek

olumsuz durumlara karşı olan inançlarını büyük oranda arttırmaktadır. Örgütte çalışan bireyler iş yerinde ilgisizlik, boyun eğmeye veya kabullenmeye yönlendirilirse bilgilerini ve düşüncelerini açık bir şekilde paylaşmaktan kaçma eğilimi göstermektedir (Yıldırım ve Mesci, 2024:41). Korku kültürünün ve psikolojik baskının çok yoğun olduğu örgütlerde çalışan bireyler kabullenici ve pasif kalmaktadır. Bu sebeple, çalışanlar fikirlerinin ve sorunlarının önemsenmediği fikrine kapıldıklarında örgüte katılım sağlamak istememektedir. Ayrıca kendilerini örgüt içerisinde değersiz görür ve örgütte yaşanan olaylara karşı pasif kalmaktadır (Blensinkopp ve Edward 2008: 185).

Kabullenici sessizlik davranışı, insanlar tarafından kültürel olarak yerleşmiş bir algıdır. Örgüt içerisinde hiçbir şeyi değiştiremeyeceğine yönelik inanç kabullenici sessizliğin ana düşüncesidir. Eğitim veren örgütlerde razı olma sessizlik davranışında bulunan öğretmenler, kendilerini ilgilendirmeyen konular hakkında konuşma konusunda isteksiz olmaktadır. Fikirlerinin önemsenmeyeceği düşüncesine sahip oldukları için konuşma isteği göstermemektedir. Bu çalışanlar, başlangıçta uyum sağlayan çalışanlar olarak algılansa da razı olma sessizlik davranışında bulunan öğretmenler, böyle bir durumu daha pozitif bir duruma dönüştürmek için gerekli olan bilgi birikimine sahip olmaktadır (Altınlı, 2022: 20).

### **3.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik**

Koruma amaçlı sessizlik kavramı, *“topluma ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve iş birliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi korunma amaçlı sessizlik”* olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 112). Başka bir tanıma göre *“kendini dış tehditlerden korunma amacıyla korkuya dayalı olarak ilgili fikir bilgi ve görüşlerin diğerlerinden esirgenmesi”* olarak ifade edilmektedir (Durak, 2018: 56). Bu korkunun oluşmasında bazı faktörler etkili olmaktadır. Çalışanların yaptırım riskine ait veya farklı şekilde aldığı mesaj, amir-ast ve meslektaşları ile olan ilişkisinin seviyesi, kişinin korunma amaçlı sessizlik stratejisine yönelmesinde varsayılan belirleyiciler arasında yer almaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, çalışanlar tarafından *“proaktif”* bir davranış biçimidir. Diğer bir ifadeyle birey, gerçekleşme ihtimali olan bir zararı önleme veya etkisini en aza indirmek amacıyla bu davranışı biçimini göstermektedir (Doğanay, 2022: 49). Korunma amaçlı sessizlik davranışı gösteren çalışan, aşağıdaki davranışları sergilemektedir (Tunçel ve Taslak, 2016: 220).

- Gelecek kaygısı ve yöneticinin gösterdiği tepkiden korkma, değişime yönelik düşüncelerini ifade etmemekte ve konuşmamaktadır,
- Korktuğu için işle ilgili bilgileri dile getirmemektedir,
- Kendini korumak amacıyla iş ile ilgili gerçekleri görmezden gelir,
- Örgütün geliştirilmesi ile ilgili düşüncelerini ifade etmekten çekinmektedir,
- Korku doğrultusunda hareket edildiği için sorunlara çözüm üretme hakkındaki bilgileri kendine saklamaktadır.

Kısaca çalışanlar; konuşmanın yetersiz ve tehlikeli olabileceğine ait duydukları inanç nedeniyle kendini koruma amaçlı sessizlik davranışı göstermektedir (Tunçel ve Taslak, 2016: 221).

### 3.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik “özgeci ve iş birliği güdülerıyla işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerin diğer insanların ya da örgütün yararlarının göz önünde bulundurularak esirgenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Durak, 2014: 93) Koruma amaçlı sessizlik, başka insanlar için yapılan, önceden düşünülerek bilinçli olarak gerçekleştirilen ve isteğe bağlı olan bir davranış biçimidir. Böyle bir sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar, Çalışma arkadaşını korumak için, onun işte gösterdiği yetersizliği hakkında sessiz kalma davranışını tercih etmektedir (Ünlü vd. 2015: 142).

Yöneticilerin çalışanların sessizlik davranışını anlamaları oldukça zor olmaktadır. Çünkü sessizlik durumu konuşmaya göre daha karmaşık ve belirsiz bir durumdur. Dolayısıyla konuşmaya göre daha kapalı ve yöneticilerin bu kapalı davranışları tespit etmesi zordur. Bu durumun zor bir süreç olmasına rağmen yöneticiler, çalışanları konuşmaya teşvik etmek için yenilikçi düşüncelerini üretim sürecine dahil edebilmek amacıyla çalışanların sessiz kalmalarının altında yatan sebepleri doğru biçimde anlaması ve yorum yapması gerekmektedir (Durak, 2018: 56-57).

## 3.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Son zamanlarda örgütte çalışan bireyler düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmekten kaçınmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerde meydana gelen sessizlik davranışının altında yatan gerçek sebeplerin belirlenmesi, sessizlik davranışının iyi şekilde anlaşılmasına ve

ortadan kaldırılması adına büyük önem taşımaktadır (Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel, 2014:347). Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel sessizlik davranışının nedenleri, “*bireysel nedenler, yönetsel nedenler, örgütsel nedenler ve kültürel nedenler*” olmak üzere dört başlık altında ele alınacaktır.

#### **3.4.1. Bireysel Nedenler**

Örgütte çalışan bireyler çalıştığı örgüte katkı sağlamayı denemektedir. Fakat kendine zarar geleceği fikrine kapılması veya herhangi bir olumsuz durumla karşılaşması sonucunda örgüte katkı sağlamak için çaba sarf etmemekte ve sessizlik davranışında bulunmaktadır. Sessiz kalma davranışı konu ve bireye göre farklılık göstermektedir. Bir bireyin sessiz kalma davranışı ortama göre farklılık göstermektedir, böyle bir durumunun nedenini sadece bir etkene bağlamak mümkün olmamaktadır. Geçmişte yaşanan olgular ve bu olgulara verilen tepkiler sessizlik davranışının oluşmasına yol açmaktadır (Macit ve Erdem, 2020: 102). Bireysel özellik olarak nitelendirilen yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim, endişe ve korku gibi etkenler sessizlik davranışını tercih etme konusunda etkili olmaktadır (Taşkıran, 2010: 111). Örgütte çalışanlarda bazı bireysel nedenlerden dolayı kendini koruma amaçlı örgütsel davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar aşağıda sıralanmaktadır (Tunçel ve Taslak, 2016: 225-226);

- Şikayet etme potansiyeli yüksek birisi olarak tanınma veya sürekli sorun çıkaran biri olarak görülme korkusunun olması,
- İlişkilerin zarar görme kaygısı,
- Misilleme veya ceza alma kaygısı,
- Kızgınlık durumlarında yanlış karar verme ve darılma korkusu,
- Çalışma arkadaşları ile bulduğu duruma göre aynı düşüncede olma veya olmama,
- Kendini çalıştığı çevreden soyutlama, kendi halinde hareket etme ve her şeyi bildiğini düşünme,
- Hayalperest olmak ya da işle ilgili konulara ilgi göstermemek,
- Başkalarının sözlü iletişimini engelleme ve cezalandırma,
- Kendini beğenme ve nezaketsizlik,
- Konuşmanın faydasız olacağını düşünme,

- Misilleme veya ceza alma korkusu,
- İzolasyon korkusu,
- Fikir sunma ve değişiklik yapma konusunda kendini azınlık olarak görme ve bu azınlık duygusu nedeniyle sivrilmekten korkma,
- İçinde bulunduğu durumu yoluna koyacak mevki eksikliği,
- Konuşulması gereken durumlarda yeterli bilgiye sahip olunmaması ve kiminle konuşacağını bilmemek,
- Belirsizlik ve kararsızlık içerisinde olma.

Genel olarak bireylerin sessizlik davranışı sergilemesinin sebepleri görüşlerine ve fikirlerine değer verilmediğini hissedilmesi veya görüş ve düşüncelerini dile getirdikleri takdirde olumsuz bir sonuçla ve yaptırımla karşılaşacağı düşüncesi oluşturmaktadır (Amah ve Okafor, 2008 akt. Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan: 2017: 123).

#### **3.4.2. Yönetmel Nedenler**

Üst yönetimin ya da diğer yöneticilerin negatif tutum ve davranışları çalışanların sessizlik davranışı sergilemesine neden olmaktadır. Geleneksel yönetici modeline “*McGregor’un X kişilik tipi*” göre yöneticinin, fikir birliğinin devamlılığının sağlanmasına önem verilmesi ve örgüt içerisindeki “ses” in çatışmalara neden olarak örgütsel verimsizliğe yol açacağı inancı sessizlik davranışını tetiklemektedir. Yöneticiler çalışanlara bu modelin bakış açısı ile baktıklarında, dorudan ya da dolaylı olarak iletişim mecralarını kapatmış olmaktadır (Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel, 2014:349). Bu durumda çalışanların sessizlik davranış göstermesine neden olmaktadır.

Yöneticilerden kaynaklanan örgütsel sessizlik davranış nedenleri ise yöneticilerin çalışanlar tarafından olumsuz geri bildirim alma korkusu, yönetimin net bir şekilde konuşmayı desteklememesi, yöneticilerin çalışanlara güven duymaması ve yönetime inançsızlık olarak sıralanmaktadır. Yöneticilerin kişilik özellikleri de çalışanlar üzerinde sessizlik algısını etkileyen bir faktör olmaktadır. Çünkü katı davranan bir yönetim biçimi, çalışanların isteklerine ve düşüncelerine açık olmayacaktır. Ancak verimli bir çalışma alanı sağlayan standart yönetim biçimi ise çalışanları benzer düşünmeye ve benzemeye yöneltecek tavır ve tutum geliştirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar iyi niyetle de olsa sessizlik davranışı sergilemektedir (Gencer, 2018: 39; Yıldız, 2022: 26-27).

### 3.4.3. Örgütsel Nedenler

Örgüt içinde bulunan hiyerarşik düzen, çalışanların yöneticileriyle rahat bir şekilde iletişim kurmalarını ve eleştirel düşüncelerini yöneticileri ile açık bir şekilde paylaşımlarının önüne geçmektedir. Örgütlerin uyguladığı politikalar ve çalışanlarını sessizliğe yönelten baskıları nedeniyle kişiler görüş ve düşüncelerini net bir şekilde ifade etmemektedir (Dönmez, 2016: 43). Örgütsel çatı ve politikalardan kaynaklanan sessizlik nedenleri şu alt başlıklar altında sıralanmaktadır (Tunçel ve Taslak, 2016: 230);

- **Karar almanın merkezileştirilmesi;** bir örgütte karar alma yetkisinin en üst kademede toplandığı kısaca merkezileşme oranının yüksek olduğu örgütlerde; örtülü yönetsel inançlar su yüzeyine yılmaktadır.
- **Zayıf iletişim ve mesafeli ilişkiler;** örgütün bazı katmanlarında bulunan yöneticiler, günlük uygulamalarında, astlar tarafından gelen girdilere olumsuz cevaplar vererek ya da reddederek geri bildirimler araştırmayarak yukarıya doğru iletişimi çok fazla engellemektedir. Kısaca, örgüt şekilsel yukarıya doğru yapılan geri bildirim mekanizmasından yoksun durumundadır.
- **Örgütsel sessizlik iklimi;** bu iklim biçimi iki inanca göre karakterize edilmektedir. Örgüt içerisinde olan problemler ile ilgili konuşmak çaba sarf etmeye değmemektedir. Düşüncelerini seslendirmek ve şüphelerini belirlemek tehlikeli olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar konuşmanın yetersiz, maliyetlerin yüksek olduğunu düşündükleri zaman sorun bildirme faaliyetlerine olan ilgiyi aza indirmeye başlamaktadır.
- **Kültür;** sert hiyerarşi kültürü, destek vermeyen kültür ve güç mesafesidir. Güç mesafesi, örgüt içerisinde astların, üstler tarafından verilen talimatlarını yerine getirirken gösterdikleri davranışlarını ve yöneten ve yönetilen arasında olan ilişkiyi ifade etmektedir. Güç mesafesinin çok olduğu durumda, üstler tarafından verilen emirlere itaat etmek esastır ve yöneticilerin çok güçlü olduğu düşünülmektedir. Güç mesafesinin az olduğu durumda ise astlar yöneticileriyle kendilerini eş değer olarak görmektedir.
- **Otokratik liderlik tarzının sürekli uygulanması;** bu tip liderler, çok yüksek oranda bencil davranmaktadır. Grup üyelerinin hissiyatlarını ve inançlarını önemsememektedir. Grup içerisinde liderden hariç hiç kimsenin amaç, plan ve iş görme şekilleri üzerine söz hakkı bulunmaması sebebiyle yaratıcılık gerilemeye

başlamaktadır. Görüşlerini ve düşüncelerini dile getiremeyen grup üyeleri yaratıcı olamamanın çok iyi olduğu fikrine kapılmaktadır.

#### **3.4.4. Kültürel Nedenler**

Bir örgütte çalışanlar ile ilgili mevcut olan her şey örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgütte bulunan amaçlar doğrultusunda strateji, plan ve program belirlenmektedir. Bunlar örgütün birer parçası olmaktadır. Bütün bunlar örgüt kültür yapısının parçası olduğuna göre örgüt kültürünün çalışanlar tarafından kabul edilmesi istenmektedir. Örgütte çalışanlar farklı eğitim biçimi, inanç ve sosyal topluluktan geldikleri için bu farklı yönleri en aza indirmek amacıyla örgüt kültürü yapısı oluşturulmalıdır. Kültürel farklılığın önemi azaltılarak çok güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Erdoğan, 1997 akt Alkan, 2016: 26).

### **3.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI**

Görüş ve fikirlerin açık şekilde ifade edilememesi olarak belirtilen örgütsel sessizlik hem örgüt hem de kişiler için negatif sonuçlara neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların yaratıcılıklarını ve problem çözme becerilerini kısıtlayarak örgütün yenilikçi yapısını zayıflatabilir. Aynı zamanda, çalışanlarda iş tatminsizliği ve motivasyon kaybına yol açarak verimliliğin düşmesine neden olabilir. Örgütsel sessizliğin uzun vadede güven sorunlarına, iletişim eksikliklerine ve işten ayrılma oranlarının artmasına zemin hazırladığı da gözlemlenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin açık iletişimi teşvik eden bir kültür oluşturması hayati önem taşımaktadır. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin sonuçlarının anlaşılması için örgütsel sessizliğin sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık olarak ele alınmıştır.

#### **3.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Bir örgütte faaliyet gösteren çalışanlar, görev ve işleri ile ilgili sorun ve eleştirilerini açık şekilde ifade etme konusunda zayıf olduğunu hissetmesi, örgüte olan bağlılık, aidiyet, inanç ve destek duygusunda azalma olması, iş doyumu sağlanmaması hatta işten ayrılma boyutuna ulaşmaktadır. Kişinin bilgi sahibi olduğu konularda sessizlik davranışı göstermesi ve bu yüzden çelişki yaşaması çalışanları rahatsız etmektedir (Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel, 2014:350).

Örgüt içerisinde çalışanların açık şekilde konuşmasının toplumsal düzeyde yararı varken, bireysel açıdan birtakım zararları olduğu düşünülmektedir. Genel olarak kamu ve örgüt yararını düşünerek herhangi bir konu ya da sorun hakkındaki fikirlerini dile getiren çalışanlar, ilişkilerin zarar görmesi, itibarın azalması, sorun çıkaran birisi olarak görülmesi gibi olumsuz sonuçlara maruz kalmaktadır. Bu olumsuz sonuçları tecrübe eden veya gözlemleyen çalışanlar örgütte en az bir konu hakkında sessiz kalmayı tercih etmek zorunda kalmaktadır (Çavuşoğlu 2014: 114).

Bir örgütte çalışan bireyler örgüt içerisinde yaptıkları işle ilgili kontrolü kendilerinde olduğunu hissetme beklentisine sahip olmaktadır. Bu kontrolü, kendi görüş ve fikirlerini ortaya koyabildiği durumda kendinde hissetmektedir. Kendini ifade etme fırsatı sağlanmadığı durumda kontrol hissi ortadan kalkmaktadır. Eğer çalışan bireyler bu kontrol duygusunun eksikliğini hissederse fizyolojik veya psikolojik tabanlı vazgeçme, strese bağlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon da azalma gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58). Örgütsel sessizlik davranışının olumsuz sonuçları arasında çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik bağlılık duygusunun azalması, çalışanların güven, takdir ve destek algısında azalma hissetmesi, tatmin duygusunun azalması, işten çıkma yönelik eğiliminin artmasıdır. Ayrıca uzman oldukları konu hakkında sessiz kalmaları nedeniyle ortaya çıkan iç çatışması ve bunun sonucu olarak da kendini değersiz birisi gibi görmesi olmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003).

### **3.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

Örgütsel sessizlik davranışının problemleri ve bu problemlerin kaynağı detaylı bir şekilde değerlendirilmesi önem arz etmektedir. İletişimin yetersiz olması, bireyin verimsiz çalışması, yeterli motivasyonun olmaması, kişinin başka iş arayışına girmesi, şirketin çıkarına zarar verme niyetinde olması, örgüte duyulan güvensizlik ve bağ kurulamaması, yaptığı işin kendisini tatmin etme durumunda yetersiz olması gibi nedenler örgütsel sessizliğin meydana getirdiği sorunlar arasında yer almaktadır (Aktaş ve Şişmek, 2014). Örgütsel sessizliğin algılanan sonuçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Tunçel ve Taslak, 2016: 233);

- Bilgi ve tecrübelerin paylaşılması söz konusu olmamaktadır,
- Çok yönlü bakış açısı ve seçeneklerden mahrum kalınmaktadır,

- İş süreci ve faaliyetlerinin etkin hale getirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınmaktadır,
- İş yerinde iletişimi ve etkili diyalog kurulmasını engellemektedir,
- Çalışanlarda örgütü sahiplenme ve benimseme duygusu azalmaktadır,
- Örgütte fikirsel ve farklılık yoksunluğu yaşanmaktadır,
- Örgütte “hiçbir şeye karışma, işini yap” anlayışı yerleşmektedir,
- Duyarsızlık ve umursamazlık kabul gören bir davranış haline gelmektedir,
- Çalışanlar işi hakkında kendi geliştirmek için çaba sarf etmemektedir,
- Çalışanlar işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirmektedir,
- Örgütte olan sorunlar çözülme ve sorunlar daha çok büyümektedir,
- Çalışanlar olumsuz durumlara karşı görmemezlikten gelmektedir,
- Çalışanlar yalnızca görevlerini yapar ve çalıştıkları örgüte katkı sağlamamaktadır,
- Çalışanlar yöneticilere duyduğu saygıyı yitirmektedir,
- Sorun çözme hakkında pratik çözümler üretilmemektedir,
- Yöneticiler karar sürecinde önemli bilgilerden mahrum kalmaktadır,
- Örgütte yapılması istenen değişimlerin hızı yavaşlamaktadır,
- Örgütün gelişmesi ve iyileşme hızı yavaşlamaktadır,
- Örgütte hatalar hasır alt edilmektedir,
- Çalışanlar strese girmektedir,
- Çalışanlar çalıştıkları örgütten ayrılmayı düşünmektedir,
- Çalışanlar yöneticilerine güven duymamaktadır,

Örgütlerin gelişmesi ve varlıklarını devam ettirmeleri çalışanlarının yeni fikirler üretmek örgüt yararına katkı sağlamalarına bağlı olmaktadır. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan en önemli sorun çalışanların yeni fikirler üretmemeleri ve gelişime açık olmamalarıdır. Böyle bir davranış biçimi öneri be birlikte karar alma sürecine katılımını en aza indirgenmesine neden olmaktadır. (Aydın Tükeltürk, Şahin Perçin ve Güzel, 2014: 350).

## 4. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI

Çalışmanın bu bölümünde, sanal kaytarma ile ilgili temel bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle sanal kaytarma kavramı ele alınmıştır. Daha sonra ise, sanal kaytarma davranışının sınıflandırılması ve sanal kaytarma davranışının nedenleri de incelenmiştir. Son kısımda ise, sanal kaytarma davranışının sonuçları ve hukuki boyutuna yer verilmiştir.

### 4.1. SANAL KAYTARMA KAVRAMI

Günümüzde ekonomik, sosyal, politik, bilgi ve iletişim alanlarında değişim ve gelişmeler yaşanmış, yaşanan bu dönem bilgi çağı olarak adlandırılmıştır. Bilgi çağı olarak isimlendirilen bu dönemde Dünya’da ve Türkiye’de de bilgi ve iletişim mecralarında gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler bilgiye erişimi kolaylaştıran bilgisayar, tablet, akıllı telefon vb. teknolojik cihazlar hayatımıza girmiştir. Bu cihazların hayatımıza dahil olmasıyla birlikte bilgiye erişim sağlama konusunda önemli bir yere sahip olan internet kullanım oranını da artmaktadır. Örgütlerde de internet kullanımı önem kazanmıştır (Yağcı ve Yüceler, 2016). Günümüz toplumlarında kişiler ve örgütler de internet kullanımının artması ile birçok işlerde online olarak yapılmaktadır (Kaya, 2022: 21).

İnternet ağının örgütlerde kullanılması ile iletişim kolaylaşmakta, iş yükü azalmakta ve çalışanların verimli çalışmasının yanında çalışanların çalışma saatleri içerisinde işten kaytarma amacı ile örgütte sunulan internet imkânlarını iş dışında ve kişisel amaçlarla kullanılması sanal kaytarma kavramını gündeme getirmiştir (Yağcı ve Yüceler, 2016). Bu kavram uluslararası literatürde “cyberslacking”, “cyberloafing” ve “cyberbludging” gibi sözcüklerle ifade edilirken, yerli literatürde “siber kaytarma”, “siber aylaklık” gibi kelimelerle ifade edilmektedir (Yıldırım, 2016: 41). Sanal kaytarma kavramı, bireyin içinde yer aldığı örgütün internet erişiminden yararlanarak, mesai saatleri içinde işle ilgisi bulunmayan web sitelerini ziyaret etmesi veya kendi çıkarları doğrultusunda online alışverişe zaman ayırması şeklindeki aktiviteler olarak adlandırılmaktadır (Lim, 2002: 677). Başka bir tanıma göre sanal kaytarma, “bir çalışanın, iş saatleri içerisinde, çalıştığı kurumun internet bağlantısıyla kullanmış olduğu bilgisayar ve akıllı cep telefonunu kişisel amaçlarına yönelik olarak kullanması” olarak ifade edilmektedir (Vitak vd., 2011). Örücü ve Yıldız (2014)’ın yapmış olduğu çalışmada ise “iş amaçlı kullanım için

*sunulmuş olan bilgisayar ve internet sistemlerinin kişisel amaçlar için kullanılması”* şeklinde tanımlanmaktadır. Sanal kaytarma kelimesinin ortaya çıkması, teknolojik gelişmelerin artış göstermesi ve günlük yaşamın önemli bir parçası haline gelen internetin çalışma ortamında iş dışında kullanımı ile olmuştur (İşgüzar ve Ayden, 2017).

İnsanların çalışma saatleri içerisinde yapması gereken işleri bitirmeden kendi telefonu ve sosyal medya araçlarını kullanması ile yasaklı siteler, cinsel içerikli siteler, çevrimiçi kumar oyunları ve çevrimiçi Chat sitelerine giriş yaparak çalışma saatlerini boş yere zaman harcama şeklinde adlandırılan sanal kaytarma, örgütteki iş akışını ve yapısını tehdit etmektedir (Vitak vd., 2011). Benzer bir şekilde, evde çalışanlar kendi bilgisayarını kullanmaktadır. Evde çalışma saatleri içerisinde kişisel bilgisayar kullanımı, geleneksel çalışma yöntemlerindeki gibi mesleki ekipmanların kullanımı ile benzerlik göstermektedir (Kılıç, 2022: 12). Çalışanların sosyal medyada çok fazla vakit geçirmesi, uygunsuz siteleri ziyaret etmesi veya kişisel işleri için fazla vakit harcaması örgütler üzerinde bazı maliyetlere sebep olmaktadır. Özellikle bu konu hakkında güvenlik ihlali, örgütlerin marka saygınlığının zarar görmesi, güven ortamının da azalma yaşanması gibi sebepler örgütlere ekstra maliyet yüklemektedir. Ayrıca, bu görüşlerin tam tersi olarak sanal kaytarma davranışları içinde, öğrenmeyi arttıran aktivitelerin de bulunması çalışanları daha verimli çalışması için motive etmektedir (Artar Çatalbaş, 2022: 7).

#### **4.2. SANAL KAYTARMA SINIFLANDIRMASI**

Teknolojik gelişmelerin artış göstermesi günlük yaşamı oldukça etkilemesi, zaman içerisinde çalışma koşulları üzerinde önemli değişikliklerin olması sanal kaytarma kavramının genişlemesine ve zaman içerisinde farklı sınıflandırmalar yapılmasına neden olmuştur (Öztürk, 2023: 12). Sanal kaytarma davranışı iki boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; önemli “*majör*” sanal kaytarma ve önemsiz “*minör*” sanal kaytarma faaliyetidir. Majör sanal kaytarma faaliyetleri örgüte verimliliği azaltmakta ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Majör sanal kaytarma faaliyetleri çalışma saatleri içerisinde internetten uygunsuz içeriklere girmek, işle ilgili olmayan sitelere giriş yapmak, online kumar oynamak örnek olarak gösterilebilir. Minör sanal kaytarma faaliyetleri ise örgütte görmezden gelinebilen faaliyetler olmaktadır. Minör sanal kaytarma faaliyeti internet üzerinden online alışveriş yapmak, haber sitesinde gezinmek ya da işle ilgili internet sitelerinde vakit geçirmek gösterilebilir (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

Lim (2002), tarafından yapılan çalışmada sanal kaytarma faaliyeti, “*internette gezinme faaliyetleri*” ve “*e-posta faaliyetleri*” olarak iki farklı gruba ayrılmaktadır. İnternette gezinme faaliyetleri olarak, spor, eğlence, haber ve yetişkin içerikli sitelerde gezinme, işle ilgisi olmayan dosya indirme ve online alışveriş yapmak gibi faaliyetleri yer içermektedir. E-posta faaliyetleri ise, çalışma saatleri içerisinde kişisel epostaları kontrol etme, e-posta gönderme ve alma faaliyetleri yer almaktadır (Lim, 2002: 685).

Anandarajan, Simmers ve Devine (2004), tarafından yapılan çalışmada çalışanların dört ayrı sanal kaytarma davranışı olduğunu belirtmektedir. Bunlar; “*kişisel amaçlı öğrenmeye yönelik*”, “*kişisel amaçlı eğlenmeye yönelik*”, “*kurumu zedeleyebilecek risk içerikli*” ve “*belirsiz amaçlı*” sanal kaytarma faaliyetleridir (Anandarajan, Simmers ve Devine, 2004: 20).

Li ve Chung (2006), tarafından yapılan çalışmada sanal kaytarma faaliyetlerini dört gruba ayırmıştır. Bunlar: *Sosyal işlev*; çok ciddi sorunlara sebep olan işlev olup internet ağının sosyal çevreyle iletişim için kullanılmasıdır. *Bilgi işlevi*; bilgi edinmek amacı ile araştırma yapmak ve bilgi toplamaktır. *Boş zaman işlevi*; internetin eğlence, boş boş gezinme amacı ile kullanılmasıdır. *Sanal duygusal işlevi*; interneti arkadaş edinmek, kumar ve bahis sitelerini takip etmek acıyla kullanılmasıdır (Li ve Chung, 2006: 1069-1070).

Mastrangelo, Everton ve Jolton (2006), tarafından yapılan araştırmada sanal kaytarma faaliyetlerini “*sapkın bilgisayar kullanımı*” ve “*üretim dışı bilgisayar kullanımı*” olarak iki gruba ayırmaktadır. Sapkın bilgisayar kullanımı örgütün yasal sorumluluk altında olduğu ve finansal açıdan risk taşıyan davranışlardır. Kumar, bahis ve yetişkin içerikli sitelerde gezinmek bu davranışlara örnek olarak verilebilir. Üretim dışı bilgisayar kullanımı ise çalışanlar arasında çok yaygın olan ve sosyalleşmek amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Online alışveriş, kişisel amaçla e-posta kullanımı, Chat sitelerine girilmek, amaçsızca internette vakit geçirmek üretim dışı davranışlara örnek olarak verilebilir.

Blanchard ve Henle (2008), tarafından yapılan çalışmada sanal kaytarma faaliyetini küçük “*minör*” ve ciddi “*majör*” sanal kaytarma olarak iki boyuta ayırmaktadır. Minör sanal kaytarma, kişisel e-posta alıp gönderme, haber sitelerinde gezinme, finans, online alışveriş ve spor sitelerinde vakit geçirme faaliyetlerini içermektedir. Majör sanal kaytarma faaliyeti ise online kumar oynama, müzik indirme, Chat odalarında gezinme ve yetişkin içerikli siteleri ziyaret etme olarak ifade edilmektedir.

Lim ve Chen (2009) tarafından yapılan çalışmada sanal kaytarma faaliyetleri “görüntüleme/tarama eylemleri” ve “kişisel e-posta gönderme/alma” davranışları olarak sınıflandırılmıştır. Ramayah (2010) kişisel amaçlar için internet kullanımını araştırmıştır ve kişisel internet kullanımını dört gruba ayırmıştır. Bunlar; “kişisel indirme”, “kişisel bilgi araştırması”, “kişisel iletişim” ve “kişisel çevrimiçi alışveriş” olarak sınıflandırmıştır. Çalışmada çalışma saatleri içerisinde örgütte kişisel amaçlı internet kullanımının yaygın olduğu ve çalışanların kişisel işleri için günlük ortalama iki saat süre ayırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Doorn (2011) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre sanal kaytarma faaliyetleri “kişisel gelişim davranışları”, “yenilenme davranışları”, “sapkın davranışlar” ve “alışkanlık davranışları” olarak dört farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Kişisel gelişim davranışları ile ortaya çıkan gelişim davranışının asıl amacı çalışanların kendini geliştirmesidir. Bu sanal kaytarma biçimi çalışanlara öğrenme sağlayan, yetenek ve becerileri ortaya çıkaran ve çeşitli konularda bilgi sahibi olmalarına imkân sağlayan örgütleri için yararlı bir kaynak olarak kabul gören bir davranış türüdür. Yenilenme davranışları çalışanların ruh sağlığı göz önünde bulundurulduğunda, bu sanal kaytarma biçimi çalışanların rahatlamasını sağlamaktadır. Bu kapsamda çalışanlar çalıştıkları örgüte olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Sapkın davranışlar örgütün normları ile uyuşmayan, istenmeyen davranış biçimidir. Son davranış biçimi alışkanlık davranışlarıdır. Bu davranış biçiminde sanal kaytarma alışkanlık haline gelmiş olup, örgütte olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Turhan, 2022: 32).

#### 4.3. SANAL KAYTARMA NEDENLERİ

Sanal kaytarma davranışı, çalışanların işyerinde verimli olmaktan kaçınarak görevlerini yerine getirmemesi durumudur ve genellikle çeşitli içsel ve dışsal faktörlere dayanır. Bu davranışın arkasında, iş tatminsizliği, düşük motivasyon, zayıf liderlik veya aşırı iş yükü gibi nedenler yatabilir. Çalışanlar, örgütsel bağlamda yeterli destek veya takdir görmediklerinde, zaman zaman bu tür kaytarma davranışları sergileyebilirler. Sanal kaytarma davranışının nedenleri birçok çalışmanın konusu olmuş ve ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda sanal kaytarma davranışına neden olan faktörler “örgütsel etkenler”, “işle ilgili etkenler” ve “kişisel etkenler” olarak üç başlık altında sınıflandırılmaktadır (Doorn, 2011: 9).

#### 4.3.1. Örgütsel Etkenler

Sanal kaytarma davranışlarına neden olan unsurların başında örgütsel nedenler gelmektedir. Örgütsel etkenler kendi içerisinde “*örgütsel politikalar*”, “*internet politikası*”, “*kendi bilgisayarını getir politikası*” ve “*yeni çalışma yolları*” olarak dört başlık altında ele alınmıştır (Doorn, 2011: 9).

- **Örgütsel Politikalar**

Örgütsel politikalar örgütün ortaya çıkardığı, internet kullanımı konusundaki politika ve prosedürler çalışanların örgüt içerisinde kendine ait teknolojik araçlarını serbest bir şekilde kullanmasını sağlamaktadır. Örgütsel politikaları içermesi gereken politikalar çalışanların kendi bilgisayarını örgüte getirebilmesi, örgüte ait internet kullanım politikaları ve esnek çalışma saatleri örgütsel politikalar kapsamında değerlendirilmektedir (Doorn, 2011: 9).

Örgüt içerisinde çalışanların sanal kaytarma davranışlarına yönelmesini etkileyen nedenler; çalıştıkları örgütte işlerini yapmasının yanı sıra kişisel işlerini halletmesidir. Örgüt içerisinde çalışanların adaletsizlik algılaması; çalışanlar tarafından sanal kaytarma davranışının kalıcı hale gelmesine yol açmaktadır (Askew vd., 2014).

- **İnternet Politikası**

İnternet politikası sanal kaytarma davranışının olumlu ya da olumsuz olduğuna dair düşünce birliğinin bulunmaması ile birlikte çoğu örgüt içerisinde internet kullanımını sınırlandırmak için birçok sistemden faydalanmaktadır. Sanal kaytarma davranışının kontrol edilebilmesi için önemli olup bu durumlara engel olmak amacıyla internet politikalarından faydalanılmaktadır. Kamu ve özel sektör örgütleri internet kullanımına yönelik kısıtlama getirilerek bazı sitelere erişimi yasaklanmıştır. İnternet politikaları, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını düzenlemeye yönelik hizmet etmekte ve sanal kaytarma davranışı ile ilgili önemli bir rol oynamaktadır (Doorn, 2011: 9; Şeker ve Yıldırım, 2019: 14; Lim ve Teo, 2005: 1082). Bunun yanında Blanchard ve Henle (2008), çalışanlar sanal kaytarma davranışında bulunduklarında diğer çalışanlar veya yöneticileri tarafından yakalanma ihtimalinin düşük olduğunu ifade etmiştir.

Yöneticiler internet kullanımı politikaları geliştirirken sanal kaytarma davranışının olumlu ve olumsuz sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Buna örnek olarak internet kullanımıyla ilgili ortaya çıkarılan sert kurallar çalışanların motivasyonunu büyük ölçüde düşürebilir ve yaratıcılığını azaltabilir. Esnek kurallar ise çalışanların verimliliğini

düşürebilir (Sağır, 2022: 32). İşletmeler dengeyi sağlayan stratejiler üretmeli, internet ağına bağlanmayı yasaklama, erişimi engelleme ve cezalandırma gibi sert yöntemleri uygulamak yerine çalışanların verimliliğini artıracak eğitimler düzenlemelidir. Örgütte çalışanların interneti kullanmasının temel amacı olarak kendilerini geliştirme eğilimine teşvik edilmesi sağlanmalıdır (Candan ve İnce, 2016: 230).

- ***Kendi Bilgisayarını Getir Politikası***

Kendi bilgisayarını getir politikası örgütler için yeni bir yaklaşım olmaktadır. Bu yaklaşıma göre işverenler çalışanlarına bilgisayar vermek yerine, kendilerine ayrılan belirli bir bütçeyle şahsi bilgisayar almasına imkân sağlamaktadır. Çalışanların örgütte kendi bilgisayarını kullanması ile birlikte daha fazla sanal kaytarma davranışında bulundukları ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla kendi bilgisayarını getir politikası sanal kaytarmaya davranışına neden olan faktörler içerisinde yer almaktadır (Doorn, 2011: 10).

Teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte akıllı telefonlar yaygınlık kazanmış ve çalışanlar sürekli olarak teknolojik cihazlarını yakınlarında bulundurmaktadır. Bu bağlamda örgütte çalışanların kendine ait araç ve gereçlerini kullanması daha fazla sanal kaytarma davranışında bulunduklarını dolayısıyla kendi araç ve gerecini getir politikasının sanal kaytarmaya davranışına neden olabilecek unsurlar içerisinde yer aldığı öne sürülmektedir (Doorn, 2011: 10). Aynı zamanda çalışanın kişisel işlemlerini gerçekleştirme sırasında örgüte ait bilgileri kendi teknolojik donanımına aktarma ihtimalide bulunmaktadır. Bu doğrultuda örgüt tehditlere açık hale gelmektedir (Kerkwijk, 2011: 6).

- ***Yeni Çalışma Yolları***

Teknolojik gelişmeler çalışanların zamanla örgüt içerisindeki çalışma anlayışını değiştirmiş ve yeni çalışma türleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların motivasyon, iş tatmini, işsizlikle mücadeleye destek olma, örgütlerin iç ve dış rekabet gücünü artırma gibi sebeplerle esnek çalışma şekilleri geliştirilmiş ve ülkelerde hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır (Doğru, 2015: 109). Burada bahsedilen esnek olma kavramı “*çalışma ortamının iş yeri dışında bir yer olması*” olarak ifade edilmektedir (Kaplan, 2021: 18). Bu politika sayesinde çalışanların zaman ve yer kavramı esnekliği olmakta böylelikle bu koşul iş konusu üzerinde çoğunlukla etkili olmaktadır (Özüdoğru, 2019: 16). Ayrıca zaman ve yer kavramının da esneklik söz konusu olduğu için çalışanların çalışma saatleri içinde onları denetleyecek bir bireyin olmaması veya bunun zor takip edilmesi nedeniyle

Çalışanlar daha fazla sanal kaytarma davranışına yönelmektedir (Doorn, 2011: 10). Kontrol mecralarının ve internet denetiminin zor olması çalışanların çalışma saatleri işle ilgili olmayan amaçlarla zaman harcamasını ayrıca örgüte özel bilgilerin dışarı çıkma ihtimalini arttırmaktadır (Aksoy, 2012: 411).

#### 4.3.2. İşle İlgili Etkenler

Sanal kaytarma davranışlarına neden olan unsurlardan bir diğeri ise işle ilgili etkenler gelmektedir. İşle ilgili etkenler kendi içerisinde “*iş ile ilgili talep ve kaynaklar*”, “*iş yükü*” ve “*iş ile özel hayatın birbirine karışması*” olarak üç başlık altında incelenmektedir (Doorn, 2011: 12).

- ***İş ile İlgili Talep ve Kaynaklar***

Örgüt içerisinde “*alışanların stresle baş edebilmek için faydalandığı kaynaklar iş kaynakları olarak*” ifade edilmektedir (Doorn, 2011). İş talebi ise “*alışma ortamının bilişsel, duygusal veya fiziksel çaba gerektiren uyaranlarının derecesi*” şeklinde (Jones ve Fletcher, 1996). İş ile ilgili taleplerin iş kaynaklarının önüne geçtiği durumlarda, çalışanların işlevsel faaliyetlerden uzaklaşarak uygun davranış sergilemediklerini belirtilmektedir. İş stresi çok yüksek olan çalışanların sanal kaytarma davranışları sergiledikten sonra bu stresin azaldığı vurgulanmaktadır (Lim, 2002: 562).

Çalışanların düşük düzeyde iş taleplerine maruz kaldıklarında sanal kaytarma davranışında bulunma ihtimali daha yüksek olmaktadır. Böyle bir durumun çalışanların daha fazla boş zamanın olmaması nedeniyle yaşandığı, çalışanların örgütte yapacak işleri olmadığı durumlarda vakit geçirmek amacıyla sanal kaytarma davranışında bulundukları ifade edilmektedir. Bunun tersi olduğu durumda ise, çalışanların çok yüksek iş talepleriyle karşı karşıya kaldıklarında sanal kaytarma davranışına yönelme ihtimalin fazla olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle çalışanlara verilen işler verimlilik ve performans bakımından önemlilik arz etmektedir. İşin kaynakları da iş ortamında stres ile mücadele etmek amacıyla kullanılmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008: 390-393; Doorn, 2011).

- ***İş Yükü***

Çalışanların rgt içerisinde internet kullanımını etkileyen unsurlardan biriside sorumluluk sahibi olduğu iş yüküdür. Çalışanlar rgt içerisinde sorumlu olduğu iş yükünü bitirdikten sonra kalan vaktinde kişisel internetini kullanmaktadır. Bu bağlamda

Çalışanların iş yükü sanal kaytarma davranışına yönelmesine etki etmektedir (Akça, 2013: 24). İş yükü kavramı çalışanların olması gerekenden fazla çalışma saatinin olması ve kendine fazla sorumluluk verilmesine bağlı olarak çalışanların iş konusunda zihinsel ve fiziksel olarak yk sahip olmasıdır (Tatari, 2021: 39). Bu nedenle çalışanların çok fazla iş yüküne sahip olmaması durumunda ise internet kullanımına çok fazla yönelmektedir (Uzun, 2019: 49). İş yükünün olması çalışanların sanal kaytarma davranışına vakit ayıramayacağı fikrini akla getirse de kişiler ilk fırsatta sanal kaytarma davranışına başvurmaktadırlar. Ayrıca alışanların yoğun iş yükü nedeniyle mola vermek veya dinlenmek amacıyla sanal kaytarma davranışında da bulunabilmektedir (Polzer-Debruyne, 2008: 72).

- ***İş ile zel Hayatın Birbirine Karışması***

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte bireylerin çalışma hayatı ile özel hayat birbirine karışmıştır (Enn, 2019: 16). İnternet ağının her alanda kullanılması sıklıkla karşılaşılan bir durum olmakta ve bireylerin evden çalışmaya başlaması ile özel hayatın bulunduğu eve işin gelmesi veya iş yerinde özel hayata yönelim sağlamasına neden olmaktadır (Biçim, 2019: 36). İş ve özel hayatın etkileşim içinde olması sınırların her geçen gün azalmasına ve sanal kaytarma davranışının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu kapsamda iş ve özel hayat arasında denge sağlamak büyük oranda önem taşımaktadır. İş ve özel hayatın bu i ie geçmesi sanal kaytarma davranışını arttırıcı bir etken olmaktadır (Doorn, 2011: 12).

İş ve özel hayat arasında bulunan ilişkinin dengeli olması son zamanlarda iş hayatında önemli yer tutmaktadır. Özellikle örgütlerin çalışanlarını elde tutmak istemesi ve çalışan memnuniyeti sağlamak için adım atmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda iş ve özel hayat arasında dengeyi sağlamak için birçok faaliyet yrtlmeye başlanmıştır (Avcı ve Küçükusta, 2009). Çalışanlar işve özel hayat dengesinin sağlanmadığı durumda özel hayatlarında işle ilgili olan çeşitli planlar yapmak, iş hayatlarında ise özel yaşamları ile ilgili planlar yapmak gibi sanal kaytarma davranışlarında bulundukları ifade edilmektedir (Akca, 2013). Bu nedenle hem örgütün hem de bireysel iletişim cihazlarını çok fazla kullanmak ve sanal kaytarma davranışına yönelme eğilimi göstermektedir. Ayrıca zel hayatına vakit ayıramayan çalışanlar gerçekleştirdikleri sanal kaytarma davranışını de rövanşist bir tutum bağlamında gerçekleştirme eğiliminde olmaktadır (Kaplan ve ğt, 2012).

#### 4.3.3. Kişisel Etkenler

Sanal kaytarma davranışlarına neden olan başka bir unsur ise kişisel etkenlerdir. İnsanlar birbirinden farklı birçok kişisel özelliğe sahiptir. Sanal kaytarma davranışına neden olan kişisel etkenlerin birisi bireysel özelliklerdir. Toplumdaki bireylerin kişisel özellikleri herhangi bir durum karşısında verecekleri tepkilere göre farklılık göstermektedir. Çalışanların kişilik özelliklerinin birbirleriyle aynı olmaması nedeniyle, fırsat ve görevlere yönelik verecekleri tepkilerde farklılık göstermektedir. Bireylerin kendi amaçlarına bağlı olarak internet ağını kullanmalarında kişilik özelliklerinin de etkili olduğu söylenmektedir. Bireyleri sanal kaytarma davranışına yönelten bir diğer neden de gün içinde yaşadıkları sorunlar olmakta ve bu sorunlara gösterdikleri tepki verme şekilleri sanal kaytarma davranışıyla sonuçlanabilmektedir (Öngöre, 2015; Doorn, 2011: 9; Zeren ve Yalçın, 2021: 13).

Bireylere örgütte internet ağını kişisel çıkarları doğrultusunda kullanmalarına yönelik soru sorulduğunda ise genel olarak “işyerinde bunu yapan insanlar olduğunu biliyorum; doğru olmadığını düşünüyorum fakat tek yapanın da ben olduğumu sanmıyorum” cevabını vermektedir (Polzer ve Debruyne, 2008:60). Bir davranışın doğru ya da yanlış olduğuna yönelik hissi kişinin ahlaki normları belirlemektedir. Ahlaki normlar “*bireyin ahlaki doğruluk algısı veya bir davranışı hayata geçiren ahlaki doğruluk ya da yanlışlık algısı*” olarak tanımlanmaktadır (Conner ve Armitage, 1998:1441).

Landers ve Lounsbury (2006)’ın internet kullanımına yönelik “*Büyük Beşler*” olarak adlandırılan kişilik sınıflaması bulunmaktadır. Büyük Beş olarak ifade edilen bu kelime, beş kişilik özelliğini ifade etmektedir. Bunlar; “*dışa dönüklük*”, “*uyumluluk*”, “*sorumluluk*”, “*nevrotiklik*” ve “*açıklık*” şeklindedir. Dışa dönüklük “*bireylerin sokulgan, sosyal, çekingen ve sessizlik derecesini*” ifade etmektedir. Uyumluluk “*bireylerin işbirlikçi, sıcak ya da soğuk, kaba veya hoşnutsuzluk derecesi*” şeklindedir. Sorumluluk “*bireylerin çalışkan, organize, güvenilir, azimli, tembel, güvenilmez dereceleri*” olarak tanımlanmaktadır. Nevrotiklik “*bireylerin güvensiz, kaygısız, sakın, kendinden emin ve güvensiz, endişeli, depresif ve duygusal olma derecesi*” olarak ifade edilmektedir. Açıklık “*dar çıkarlar ile pratik olmak üzere yaratıcı, meraklı ve kültürlü bireyler*” şeklinde tanımlanmaktadır (Landers ve Lounsbury, 2006: 388).

Jia, Jia ve Karau (2013) yaptıkları çalışmada sanal kaytarma davranışı şekillendiren dört kişilik özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; Vicdanlı olma, güvenilir ve disiplinli

olma eğilimi sebebiyle vicdanlılık hissine sahip olan kişilerin görevlerini aksatmadan yapma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır. Duygusal stabilite; duygusal yönden stabil kişilerin rahatsız edici bilişsel faaliyetler, iş ile ilgili olmayan fikirler ya da olumsuz durumlardan kaçınma ihtimalleri daha düşük düzeydedir. Üzüntü, güvensizlik ve sinirlilik gibi duyguları barındıran kişiler kaçınma davranışı göstermektedir. Duygusal anlamda stabil olan kişiler iş tatmini ve performans yüksekliğini göstermektedir. Dışa dönüklük; sosyalleşme, girişimcilik ve heyecan gibi özellikleri de kapsamak üzere sosyal-maddi hayata enerji dolu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Dışa dönük kişiler internet ağını sosyal bağları sağlamlaştırmak için kullanmaktadır. Tecrübeye açıklık; bir kişinin zihinsel ve deneyimsel hayatının büyüklük, derinlik, özgünlük ve karmaşıklığını ifade etmektedir. Tecrübeye açıklık, iş performansına olumlu yönde etki etmektedir.

#### **4.4. SANAL KAYTARMA SONUÇLARI**

Literatür incelendiğinde sanal kaytarma davranışının sonuçlarını belirlemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Sanal kaytarma davranışının örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir unsur olarak görülse de özellikle minör sanal kaytarma davranışların bireysel ve örgütsel olarak olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bu çalışmada sanal kaytarma davranışının sonuçları olumlu ve olumsuz olarak iki alt başlık altında incelenmiştir.

##### **4.4.1. Sanal Kaytarma Olumlu Sonuçları**

Sanal kaytarma davranışları örgütler için büyük kayıplara neden olan olumsuz bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda işle ilgili olamayan işlerle meşgul olma, can sıkıntısı, fazla mesai, ya da stresten uzaklaşmak amacıyla kısa süreli olarak teknolojik aletlerin kullanılması çalışanlarda verimlilik düzeyini ve üretkenlik artışı gibi olumlu durumlara neden olmaktadır. Aynı zamanda memnuniyet ya da yaratıcılık seviyesinde artış sağlayan çalışanlar örgütte pozitif bir ortam oluşmasını sağlamaktadır (Vitak vd, 2011: 1752). Bu doğrultuda çalışanlar bağlı oldukları örgüte karşı olumlu bir tutum sergilemektedir. Böylece çalışanlar hem dinlenme hem de kendilerini eğitmek ve geliştirmek amacıyla sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. Kendi bilgi ve yeteneklerini daha iyi geliştiren çalışanlar meslektaşlarından daha fazla performans göstermektedir (Anandarajan vd., 2004: 15).

Çalışanların örgüt içerisinde geçirdikleri zamanın verimli bir şekilde kullanımı her geçen gün önem kazanmaktadır. Örgütte fatura ödeme, online alışveriş yapma, araba satın alma

vb. kişisel amaçlar için bazı işlemlerin örgütten izin alınarak gerçekleştirilmenin yerine online olarak gerçekleştirmesi iş performansı bakımından fayda sağlaması sebebiyle avantajlı olarak görülmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri tavır, tutum ve davranışların tamamı iş tatmini unsurunu oluşturmaktadır. İş tatmini ya da iş doyumuna etki eden bazı örgütsel ve kişisel sebepler bulunmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları örgütten memnun olduğu durumda iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyleri daha fazla olmaktadır. Önemsiz sanal kaytarma davranışları sergileyen çalışanlarda iş stresinin azalması açısından iş tatmini düzeyi ve iş bağlılıkları artmaktadır (Anandarajan vd., 2004: Gezer ve Barutçu, 2020: 44).

Örgütler sanal kaytarma davranışlarını internet kullanımının bir sonucu şeklinde görmemelidir. İnternetin örgüt içindeki kullanımı örgüt ve çalışanlara sağlayacağı yararlar göz önüne alınarak örgütün çıkarları doğrultusunda yönetilmelidir (Doorn, 2011: 66) Özellikle günümüz şartlarında örgütler varlığını devam ettirmek için rekabet avantajlarına sahip olmak adına bilişim teknolojiden birçok alanda yararlanmaktadır. Örgütler ilk başta üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans ve ar-ge gibi birçok alanda bilişim teknolojilerini kullanmaktadır (Artar Çatalbaş, 2022: 22). Çalışanların, örgüt tarafından meydana gelen huzursuz ve gergin ortamdan uzaklaşma, rahatlama ve dinlenmek amacıyla sanal kaytarma davranışına başvurmakta ve bu sanal kaytarma davranışları da motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir (Beugre ve Kim 2006: 835).

Lim ve Chen (2012) yapmış olduğu çalışmada çalışanların, çalışma saatleri içerisinde iş dışı amaçlar doğrultusunda kullandıkları faaliyetlerin çalışanlara ve yapılan iş bakımından olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca yoğun çalışma ortamında çalışan bireylerin işin ortaya çıkardığı iş yükünü hafifletmek için dinlendirici online faaliyetlerde bulunmasının, çalışan performansı bakımından olumlu olarak etkilendiği görüşünü belirtmektedir. İnce ve Gül (2011) çalışmasında içsel kontrolün fazla geliştiği çalışanlar da önemsiz sanal kaytarma davranışları, çalışanların performansını yükselterek işten ayrılma fikrini azalttığını ortaya çıkarmıştır. Reinecke (2009) göre ise kısa süreli olarak işle ilgisi bulunmayan faaliyetlerle “*kışisel bilgisayar veya telefon*” vakit geçirmenin olumlu etkilerinin olacağı, can sıkıntısı, stres atma, iş tatmini ve mutlu çalışanların olacağını belirtmektedir. Özkalp ve Yıldız (2018) yapmış oldukları çalışmada, çalışanların bilgi edinmek için internet kullanımları stres düzeylerini azaltıcı bir etkisinin olduğunu belirtmektedir.

Sanal kaytarma davranışının olumlu sonuçları artırmak için çalışanların internetten faydalanma süreleri sınırlandırılmaktadır. Bu sınırlandırmaya göre, sanal kaytarma davranışının örgüt tarafından belirli kurallar kapsamında kullanılmasına karşı hoşgörü göstermektedir. Böylece internetten haber sitelerinde gezinme, güncel olayları takip etme, kişisel e-posta alma gönderme gibi zararı olmayan aktivitelerin, iş yaşam dengesini ve çalışanlar arasında doğru iletişim kurulmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008: 1071).

#### **4.4.2. Sanal Kaytarma Olumsuz Sonuçları**

İnternet ağının çalışma ortamında sıklıkla kullanılması ve yaygınlık kazanması örgütün verimliliğini artırmasının yanında birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örgüte çalışan bireylerin sanal kaytarma davranışları verimlilik kaybına ve yasal sorumluluklara sebep olmaktadır. İşverenler çalışanlardan, çalışma saatleri içinde zamanın çoğunu işe ayırmasını beklemektedir. Sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanlar müzik indirme, sosyal medyayı ziyaret etme, film izleme, online alışveriş yapma gibi sanal kaytarma davranışları ile çalışma saatleri içinde işverenlerin beklentisini karşılamamaktadır. Üstelik sanal kaytarma davranışı örgütün altyapısının kullanıldığı durumda iletişim kanalına tıkamakta bu yönü ile de örgütün verimlilik düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir (Mills vd., 2001: Varoğlu ve Sığı, 2013).

Günümüzde çalışanlar çalışma saatleri içinde internet ağının alt yapısını kullanarak birçok internet sitesinde gezinerek, haber siteleri, yetişkin içerikli siteler, online alışveriş siteleri, sohbet odaları ve sosyal medya mecralarında zaman geçirmektedir. Böyle davranışlar örgüt kaynakları ve zamandan çalınarak, bu mecraların iş dışı sanal aktiviteler ile değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır (Block, 2001: 225). Çalışanlar örgüt internet ağı dışında kişisel mobil cihazları kullanmaları verimlilik kayıpları ile sonuçlanmaktadır (Fındıklı, 2016: 36). Sanal kaytarma davranışının, iş performansı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Bilgisayarların çalışma ortamına girmesi ile çalışan performansının azaldığı görülmektedir (Kidwell, 2010: 545).

Lim (2002) yapmış olduğu çalışmada sanal kaytarma davranışlarını “*iş dışı sanal faaliyetler*” ve “*üretkenlik dışı davranışlar*” şeklinde değerlendirerek çalışanların böyle bir davranış sergilemesi iş performansını azalttığını belirtmektedir. Yıldız ve Örücü (2014) ise Çalışma saatleri içerisinde örgütün çalışanlara sağladığı internet ağını yetişkin içerikli sitelerde gezinmesi, kumar oynaması, sosyal mecralarda gezinmesi ve bunun gibi

faaliyetlerde bulunması sanal kaytarma davranışının olumsuz etkileri olarak değerlendirmektedir. Demir vd., (2017) yapmış olduğu çalışmada çalışanların kişisel internet ağı kullanımının sonucu olarak çalışma saatlerini verimli kullanmadıkları ve örgütte yapılması gereken işleri yerine getirme hakkında odaklanma sorunu yaşadığını tespit etmiştir.

Ramayah (2010) çalışmasında sanal kaytarma davranışlarını dört kategoride incelemiştir bunlar; “*bireysel iletişim, bireysel bilgi araştırması, bireysel veri indirme ve bireysel e-ticaret*” olmaktadır. Bu aktivitelerin örgüt içerisindeki verimsizlikle olumlu yönde ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Carlson vd., (2000) ise örgütü, çalışanların internet ağları kullanımı sonucunda ortaya çıkacak sorunların sorumlusu olarak görmekte ve bu bağlamda örgütün yasal sorumluluk üstlendiğini belirtmektedir. İnternet ağının kontrolsüz şekilde ve fazla kullanılması örgütün siber saldırılara maruz bırakmaktadır. Aynı zamanda müzik ve video indirilmesinin bant genişliğinin artış göstermesine sebep olmakta ve örgütün maliyetini arttırmaktadır (Anandarajan ve Simmers, 2004: 15).

#### **4.5. SANAL KAYTARMANIN HUKUKİ BOYUTLARI**

İşverenler sanal kaytarma davranışında bulunan çalışanların izlenmesi için örgütlerin bazı izleme sistemleri kurmaya yönelik sistemler üzerine çalışmış olsalar da sanal kaytarma davranışlarıyla bu davranışların hukuki boyutu konusunda çalışanların yeteri kadar bilgili olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda konu ile ilgili yapılan bilgilendirme çalışan ve yönetici arasında belirsizliği gidermede konusunda önemli rol oynamaktadır. Sanal kaytarma davranışı sonucunda çalışanların sözleşmelerinin fes edilmesine kadar giden süreci bilmeleri gerekmektedir. Çalışanlara örgüt tarafından sağlanan internet ve bilgi mecralarını hukuki açıdan hangi koşullarda kullanabileceğini bilmesi gerekmektedir. İşverenlerin de hangi şartlarda haklı olduğu ve iş sözleşmesini fesih edilme ihtimalinin olduğunu bilmesi, örgütün devamlılığını sağlaması için doğru karar alınmasını sağlamaktadır (Yıldız ve Yıldız, 2015). Yargıtay kararlarının hangi davranışlar doğrultusunda davalara söz konusu olduğu ve bu davalara yapılan hukuki işlemler Tablo 4.1’de kısaca belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Yıllara Göre Sanal Kaytarma Türleri ve Yapılan Hukuki İşlemlerin Gerekçesi

| Yıl/Karar Tarihi | Sanal Kaytarma Türü                                                                                                                                                                                                          | Hukuki İşlemin Gerekçesi                                                                                                                                                                       |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1997/1518        | Boş zamanlarında kişisel yazılımını işyerinin bilgisayarında bireysel amaçlarla kullanma                                                                                                                                     | İyi niyetli olarak değerlendirilmiş ve iş sözleşmesi fesih edilmemiştir                                                                                                                        |
| 2004/28069       | Uygun olmayan içerikte sözler ve resimler içeren e-mailler gönderme                                                                                                                                                          | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                            |
| 2005/3763        | İşverene uygunsuz ifadeler içeren e-mail atma ve daha sonra izin almaksızın işveren bilgisayarından işveren görmeden ilgili e-maili silme                                                                                    | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                            |
| 2005/9918        | Dışarıdan lisanssız programları temin edip işyerindeki bilgisayara yükleme ve işyerindeki bilgisayarda video seyretme                                                                                                        | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                            |
| 2006/5532        | Ortak kullanımında olan bilgisayarı kullanarak internet ortamında uygunsuz sitelerde film izleme ve bunu diğer çalışma arkadaşlarına da izletme                                                                              | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması –tanık beyanı da olabilir–                                                                   |
| 2006/26792       | İş saatleri içerisinde İnterneti kullanarak bahis sitelerine girme                                                                                                                                                           | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                            |
| 2006/30446       | Bilgisayar ortamında işyeri ile ilgili hesap ve kayıtları daha önce aynı işletmede çalışıp ayrılan ortaklar ve diğer üçüncü kişiler ile “Messenger” aracılığıyla paylaşma                                                    | İş K. 25/II b, d ve e fıkraları uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması                                                           |
| 2007/2011        | Sendika ile ilgili bir haberi indirme ve elektronik posta yoluyla da diğer arkadaşlarına gönderme                                                                                                                            | İş K. 18. Maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                            |
| 2007/9601        | İnterneti kullanarak sohbet etme (chat) ve sohbet aşamasında da kendisine ait fotoları karşı tarafa gönderme                                                                                                                 | İş K. 25/II b, d ve e fıkraları uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması;                                                          |
| 2007/30241       | Elektronik ortamda yazılan birtakım yazıları kendi kişisel elektronik postası (e-mail) aracılığı ile birçok çalışma arkadaşına gönderme                                                                                      | Toplu İş Sözleşmesi’nin eki niteliğindeki iç yönetmeliğe (37/30 maddesi) ve İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                |
| 2008/5294        | Yasaklı sitelere girerek pornografik resimleri, videoları işletmenin veri taşıyıcısına indirme ve yükleme                                                                                                                    | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                            |
| 2008/21177       | Bilgisayarda oyun, müstehcen sitelere ve bahis sitelerine girme                                                                                                                                                              | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                            |
| 2008/29779       | Çalışanın kendi adına web sitesi oluşturması, web sayfasında işletmenin faksını bildirmesi, mesai saatleri içerisinde çok sayıda mail alması veya göndermesi                                                                 | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                            |
| 2008/30555       | Asli görevleri dışında internetle uğraşma ve ilgisiz mail yazışmaları                                                                                                                                                        | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilmesi sonucunda feshin geçersizliği ve işe iade                                              |
| 2009/12393       | İnternet alışveriş ve oyun sitelerine girme, iş sözleşmesi feshedilen bir işçi ile elektronik ortamda karşılıklı gönderilen maillerde işverenin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etme ve asılsız istinatlarda bulunma | İş K. 25/II b fıkrası uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal feshi, İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih ve iş sözleşmesinin eki niteliğindeki iç yönetmeliğin ihlali |

Tablo 4.1. Yıllara Göre Sanal Kaytarma Türleri ve Yapılan Hukuki İşlemlerin Gerekçesi (Devam)

|            |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010/14752 | Sürekli msn ile işle ilgisi olmayan görüşmeler yapması                                                                                                                                                                         | İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi ve feshin dayandığı gerekçelerin ispatlanması                                                                                             |
| 2010/36828 | Film izleme, oyun oynama, internet vasıtasıyla işveren ve işyeri çalışanları hakkında İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi şeref ve haysiyet kırıcı, hakaret içeren yazışma (sohbet etme) | İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi                                                                                                                                           |
| 2010/37399 | İş saatlerinde müşterilerle müzik dinleme, interneti kullanarak futbol bahis oyunu oynama ve işletmenin çeşitli yerlerinde de müşterileriyle bu oyunu oynama                                                                   | İş K. 18. maddesi uyarınca geçerli nedenlerle fesih                                                                                                                                                                 |
| 2010/37516 | E-mail (elektronik posta) kullanarak iş sözleşmesi fesih edilen eski bir çalışanla işveren hakkında hakaret ve işyeri hakkında sır sayılabilecek bilgiler veren yazışmalar yapma                                               | İş K. 25/II bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenlerle derhal feshi                                                                                                                                           |
| 2012/6935  | İşveren hakkında hakaret niteliğini içeren chat yapma (sohbet etme)                                                                                                                                                            | İş K. 25/II b fıkrası uyarınca iş sözleşmesini haklı nedenlerle derhal fesi; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilip geçirilmediğinin incelenmesi                                                          |
| 2012/15875 | İşyerinin bilgisayarında şahsi mimari proje çizimi ve işveren aleyhinde başka bir firma ile ilgili yazışmaların (sohbetlerin) olması                                                                                           | İş K. 25/II e fıkrası uyarınca geçerli nedenlerle feshi; ancak fesih için geçerli makul sürenin geçirilmesi sonucunda feshin geçersizliği ve İş K. 17. maddesinde yer alan “sürelili fesih” şartlarının uygulanması |

**Kaynak:** Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015). *İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi*, Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(3): 10-11

## 5. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yönelik bilgiler yer almaktadır.

### 5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın temel amacı, liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda liderlik tarzlarını algılama düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışı ve sanal kaytarma davranışları arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmanın, nicel araştırma yöntemi kullanılarak hazırlanması uygun görülmüştür.

Yöntem; gerçekleştirilen bilimsel bir araştırmada izlenen yol ve sürecin aşamalarını aktarıldığı bölüm ve verilerin sistematik bir biçimde toplanarak analiz yapıldığı süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Erişti, 2013: 5). Bu sürecin araştırmanın diğer bölümlerinde olduğu gibi açıklayıcı ve dikkatli şekilde karşı tarafa aktarılması açısından önem arz etmektedir. Nicel araştırma yöntemi, matematik temelli yöntem aracılığı ile değişkenler arasında bulunan ilişkilerin istatistiksel ve sayısal verilerle açıklama çabası olarak tanımlanmaktadır (Patton, 2005). Bilimsel araştırma yöntemleri içerisinde en önemlileri arasında nicel araştırma gelmektedir (Bekman, 2022: 248). Tümdengelim yolu ile gerçekleştirilen nicel araştırmalar, değişkenler arasında bulunan ilişki ve farklara odaklanmaktadır. Geleceğe yönelik çıkarımda bulunan genelleme özelliğine sahiptir (Başol, 2008: 6-7).

Nicel araştırmada, verilerin analiz edilmesi, spesifik olarak gruplandırma yapabilmek için verilerin istatistiksel ve matematiksel modeller kullanılmaktadır. Bunların sonucu doğrultusunda ortaya çıkan bulgular nesnel, yansız ve bireysel çıkarımdan oldukça uzaktırlar (Johnson ve Christensen, 2008). Nicel araştırmaların amacı bireylerin sergilediği toplumsal davranışlarını test, deney ve gözlem yoluyla nesnel bir şekilde ölçmektir. Nicel araştırma sonucu doğrultusunda ortaya çıkan veriler sayısal şekilde ifade edilmektedir (Anadolu Üniversitesi, 2013). Nicel araştırmaların temeli hipotezlere dayanmaktadır. Bu hipotezler test edilme özelliğine sahip olmalıdır (Ekiz, 2020).

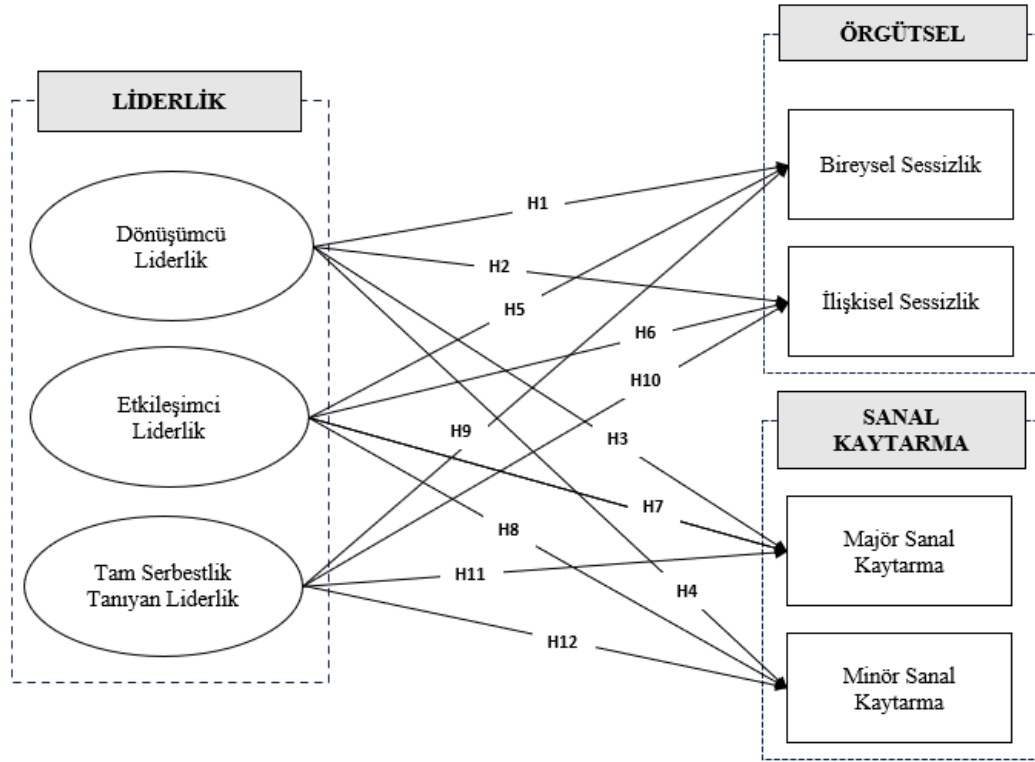
Bu araştırmada nicel araştırmalarda kullanılan “*anket*” tekniği kullanılmıştır. Anket yönteminin temeli, bir evren veya rneklemi oluşturan birimlerden sistematik şekilde bilgi elde etmek oluşturmaktadır. Bu amaç kapsamında, yazılı veya sözlü sorular sorularak bu soruların yanıtlarına ulaşılmayaalışılır. Veri toplama aracı anket formu olarak adlandırılmaktadır (Odabaşı, 1999: 81). Araştırmada veriler yüz yüze veevrimii olarak toplanmıştır. Yüz yüze anket, klasik anket yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Arıkan, 2018: 99). Ev, işyeri, işletme ve sokakta önceden randevu alınarak ya da alınmadan yapılan anketlerdirevrimii anket, soru formunun web adresi üzerinden gönderilerek yanıt beklenmesi olarak ifade edilebilir (Arıkan, 2018: 99). Aynı zamanda araştırma yapılması için tesadüfi rneklemeye yöntemlerinden biri olan kolayda rneklemeye yöntemi tercih edilmiştir.

Kolayda rneklemeye tekniğiok yaygın olarak kullanılmaktadır. Kolayda rneklemeye tekniğinde katılımcı bulma işlemi amaçlanan örneklem büyüklüğüne erişim sağlayana kadar sürmektedir (Ayan, 2013). Başka bir deyişle ile kolayda rneklemeye yöntemi, ana kütle içerisinden seçilen örnek kesimin, araştırmacının kararı baz alınarak belirlendiği tesadüfi olmayan rneklemeye yöntemidir (Haşıloğlu vd., 2015). Bu rneklemeye tekniğinde ana kütlerde yer alan bütün birimler, rneklemeye seçilmek için eşit ve bağımsız bir yapıya sahiptir. Başka bir ifadeyle, bütün kişilerin seçilme olasılığı eşit hale gelmekte ve bir kişinin seçimi diğer kişilerin seçimini etkilememektedir (Büyüköztürk vd., 2014).

## **5.2. ARAşTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Değişken etkileme ve etkilenmeleri açısından bağımlı ve bağımsız değişken olarak iki gruba ayrılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bu kapsamda yapılan bir araştırmada, değişkeni etkilediği varsayılan diğer değişken bağımsız değişken olarak tanımlanırken, yine yapılan bir araştırmada bağımsız değişkenlerin değişmesi ile değiştiği varsayılan diğer değişken ise bağımlı değişken olarak tanımlanmaktadır (Sipahi vd., 2008). Bu araştırmanın bağımsız değişkeni olan liderlik tarzının dönüştürücü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı olmak üzere 3 alt boyutu bulunmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri örgütsel sessizlik ve sanal kaytarımadır. Buna göre örgütsel sessizlik bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik olmak üzere 2 alt boyutu vardır Sanal kaytarmanın ise önemli sanal kaytarıma ve önemsiz sanal kaytarıma olmak üzere 2 alt boyutu vardır. Araştırmada, kuramsal model ve hipotezler, ölçüm modelinde yer alan değişkenler temel alınarak geliştirilmiştir. Liderlik tarzları,

örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı arasındaki nedensel ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde anlamak amacıyla oluşturulan hipotezler, kuramsal altyapıyla açıklanmıştır.



Şekil 5.1. Araştırmanın Kuramsal Modeli

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerini yenilikçi fikirler geliştirmeye teşvik eden, onlarda hayranlık uyandırarak sadakat ve kimlik duygusu oluşturan, etkileyici bir vizyon sunarak ilham veren ve her bir bireyin ihtiyaçlarını fark ederek onlara koçluk yapan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Chuang vd., 2012: 31). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmayı gerektirir ve aynı zamanda çalışanlarla birebir ilgilenmeyi de içerir. Liderin çalışanlarına gösterdiği bireysel ilgi, onların cesaretini artırır ve ek motivasyon sağlar (Bolat, 2008: 60). Öte yandan, örgütsel sessizlik, çalışanların sorunlar veya önemli konular karşısında tepki göstermemeyi veya görüşlerini ifade etmekten kaçınmayı tercih ettikleri, kolektif düzeyde bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006; Morrison ve Milliken, 2000: 707). Birey, konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce, bu eylemin olası sonuçlarını değerlendirerek bir risk analizi yapar ve bu doğrultuda hareket eder. Özellikle örgütsel konular hakkında veya üstleriyle

iletişim kurarken bu değerlendirme sũreci ȳn plana çıkmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003: 1564). Bunun yanı sıra, bireyin sessizlik sergilemesinde korku ȳnemli bir etken olarak ȳne çıkar. Birey, patronu tarafından cezalandırılmaktan ya da ȳrgũtteki diğer çalışanlar tarafından "şikayetçi" veya sorun yaratan biri olarak etiketlenmekten çekindiği için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Buna gȳre, dȳnũřũmcũ liderlik boyutunun bireysel sessizlik boyutuna etkisini ortaya koyan aşağıdaki hipotez ȳnerilmiřtir.

***H<sup>1</sup> = Liderlik tarzlarının dȳnũřũmcũ liderlik boyutu, ȳrgũtsel sessizliğin bireysel sessizlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.***

Dȳnũřũmcũ liderlik ȳzũnde, çalışanları geleceğe ulaştıran, sũrdũrũlebilirlik anlayışına ve vizyona sahiptir (Shiva ve Suar, 2010: 120). Diğer yandan, ȳrgũtsel sessizlik, çalışanların sorunlar veya ȳnemli konular karşısında tepki gȳstermemeyi veya gȳrũřlerini ifade etmekten kaçınmayı tercih ettikleri, kolektif dũzeyde bir olgudur (Henriksen ve Dayton, 2006; Morrison ve Milliken, 2000: 707). Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan araştırma, ȳrgũtsel sessizlik davranışının oluşmasında liderin sessizlik konusundaki tutumlarının, diğer çalışanların sessizliğe yȳnelik davranışlarının, ȳrgũt içindeki iletişim fırsatlarının yanı sıra ȳrgũtsel bağlılık ve iş tatmininin de etkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda çalışanlar ȳrgũt ve çalışma arkadaşlarını korumaya yȳnelik sessiz kalma eğilimi gȳstermektedir. Bu bağlamda, dȳnũřũmcũ liderlik boyutunun ilişkisel sessizlik etkisini ortaya koyan aşağıdaki hipotez ȳnerilmiřtir.

***H<sup>2</sup> = Liderlik tarzlarının dȳnũřũmcũ liderlik boyutu, ȳrgũtsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.***

Dȳnũřũmcũ liderlik, çalışanların motivasyonunu artıran, onları ilham verici bir vizyon etrafında birleştiren ve bireysel farklılıklarını gȳzetten bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985; Avolio ve Bass, 1995). Bu liderlik anlayışının, çalışanların ȳrgũtsel hedeflere olan bağlılığını gũlendirdięi ve bireysel davranışları ȳzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Chuang vd., 2012). ȳte yandan, sanal kaytarma davranışı, çalışanların iş saatlerinde iş dışı diğital aktivitelerle uğraşması olarak tanımlanmakta ve liderlik tarzı gibi iş ortamı faktȳrlerinden etkilendiği ifade edilmektedir (Lim, 2002; Andreassen vd., 2014). Dȳnũřũmcũ liderlik, çalışanların davranışları ȳzerinde bir denge sağlayarak sanal kaytarma davranışının çeşitli boyutları ȳzerinde etkili olabilir. Bu

çerçevede, dönüşümcü liderlik ve sanal kaytarma davranışının majör kaytarma boyutu üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>3</sup>** = *Liderlik tarzlarının dönüştürücü liderlik boyutu, sanal kaytarma davranışının majör sanal kaytarma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.*

Dönüşümcü liderlik, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alarak onları motive eden, ilham veren ve örgütsel hedeflere yönlendiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Yukl, 1999; Judge ve Piccolo, 2004). Bu liderlik tarzı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda onların iş yerindeki davranışlarına da olumlu yönde etki edebilir. Sanal kaytarma davranışı, çalışanların iş saatlerinde iş dışı faaliyetlerle uğraşması olarak tanımlanır ve örgütsel liderlik tarzları bu davranışlar üzerinde belirleyici bir rol oynayabilir (Blanchard ve Henle, 2008; Vitak vd., 2011). Dönüşümcü liderliğin, çalışanların iş ortamında sergilediği minör kaytarma davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik boyutunun sanal kaytarma davranışının minör kaytarma boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>4</sup>** = *Liderlik tarzlarının dönüştürücü liderlik boyutu, sanal kaytarma davranışının minör sanal kaytarma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.*

Etkileşimci liderlik, organizasyonel hedeflere ulaşmak amacıyla yönetsel görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine odaklanır. Bu tür liderler, çalışanlar için somut hedefler belirler, günlük iş akışını yönetir ve ortaya çıkan aksaklıkları denetim yoluyla izleyip düzeltir. Etkileşimci liderler, genellikle iş odaklıdır ve pozisyonlarını politikalar, prosedürler ve kişisel ilişkiler aracılığıyla sürdürürler (Tomey, 2009: 186). Bu yaklaşım, performans değerlendirmesi ve denetimi ön planda tutar, yüksek performans ödüllendirilirken, istenmeyen sonuçlar eleştirilir veya cezalandırılır (Brophy, 2010: 15). Performans düzeyi düşük olan çalışanlar ve adaletsiz ödül dağılımına tanık olanlar, genellikle sessiz kalma eğilimindedir. Örgütsel adaletin sağlanmadığını düşünen çalışanlar, karşılaştıkları olumsuz durumlardan dolayı sessizlik gösterme yolunu seçebilirler (Özçınar vd., 2015: 167). Bu duruma göre, etkileşimci liderlik boyutunun örgütsel sessizlik davranışının bireysel sessizlik boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>5</sup>** = *Liderlik tarzlarının etkileşimci liderlik boyutu, örgütsel sessizliğin bireysel sessizlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.*

Etkileşimci liderlik, liderlerin çalışanlarıyla olan etkileşimlerinde iletişimi ve ilişkileri güçlü tutmaya odaklanan bir liderlik tarzıdır (Yukl, 1999). Bu tarz liderlik, çalışanlar arasında güven ve iş birliği oluşturarak açık iletişimi teşvik eder ve örgüt içindeki ilişkileri güçlendirir (Judge ve Piccolo, 2004). Örgütsel sessizlik, çalışanların önemli bilgiler veya görüşler konusunda sessiz kalmaları durumudur (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışma arkadaşlarının yaptığı hataları veya onları korumak amacıyla sessiz kalan çalışanlar, örgütsel çatışmalardan kaçınmayı ve grup içindeki uyumu sürdürmeyi amaçlar (Morrison ve Milliken, 2000). Bu tür sessizlik, çalışanların grup içindeki ilişkilerini olumsuz etkilemekten kaçınmalarına ve hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını potansiyel olumsuz sonuçlardan korumalarına yardımcı olur (Pinder ve Harlos, 2001). Bu duruma göre, etkileşimci liderlik boyutunun örgütsel sessizlik davranışının ilişkisel sessizlik boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>6</sup> = Liderlik tarzlarının etkileşimci liderlik boyutu, örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.**

Etkileşimci liderlik, çalışanların hedeflere ulaşmalarını sağlamak için yönetsel görevleri yerine getirirken, iş odaklı bir yaklaşım sergiler ve genellikle performansla ilgili denetimler yapmaktadır (Yukl, 1999). Bu liderlik tarzı, ödüller ve cezalar yoluyla çalışanların davranışlarını şekillendirirken, işyeri disiplini korumaya yönelik de etkilidir (Judge ve Piccolo, 2004). Çalışanlar, etkileşimci liderlerin denetim ve ödüllendirme mekanizmalarına karşı genellikle sanal kaytarma davranışları sergileyebilirler, özellikle de bu tür liderlik tarzlarının baskı yaratıcı etkileri altında olduklarında (Blanchard ve Henle, 2008). Bu doğrultuda, etkileşimci liderlik boyutu majör kaytarma boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>7</sup> = Liderlik tarzlarının etkileşimci liderlik boyutu, sanal kaytarma davranışının majör sanal kaytarma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.**

Etkileşimci liderlik tarzı, çalışanların performanslarını sürekli olarak izleyerek ve onları uygun şekilde ödüllendirerek, örgütsel hedeflere ulaşılmasını teşvik eder (Judge ve Piccolo, 2004). Ancak, etkileşimci liderlik tarzı bazen çalışanlar üzerinde fazla baskı oluşturabilir, bu da onları görevlerinden kaçınmaya ve minör, genellikle gizli kaytarma davranışları sergilemeye itebilir (Morrison ve Milliken, 2000). Minör kaytarma, çalışanların daha küçük, görünmeyen ölçekte sorumluluklardan kaçınmaları ve işlerini tam olarak yerine getirmemeleri durumudur; bu davranış, genellikle liderin aşırı denetimi

ve ödüllendirme sistemlerine karşı bir tepki olarak gelişir. Çalışanlar, etkileşimci liderlerin sürekli gözetim altında olmaktan kaynaklanan stres ve rahatsızlık nedeniyle, kaytarma davranışlarını gizlice sürdürme eğiliminde olabilirler. Buna göre, etkileşimci liderlik boyutu minör kaytarma boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>8</sup>** = *Liderlik tarzlarının etkileşimci liderlik boyutu, sanal kaytarma davranışının minör sanal kaytarma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.*

Tam serbestlik tanıyan liderlik, çalışanlara yüksek düzeyde özerklik ve bağımsızlık sunarak, onların kararlarını özgürce almalarını teşvik eder (Deci ve Ryan, 2000). Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini daha fazla ifade etmelerine ve düşüncelerini paylaşmalarına olanak tanırken, bazı durumlarda bireysel sessizlik davranışlarının da ortaya çıkmasına yol açabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar, liderlerinin müdahaleci olmayan yaklaşımına rağmen, örgütsel bağlamda olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla sessiz kalmayı tercih edebilirler. Buna bağlamda, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu, bireysel sessizlik boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>9</sup>** = *Liderlik tarzlarının tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu, örgütsel sessizliğin bireysel sessizlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.*

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı, çalışanların kendilerini daha rahat ifade etmeleri için imkân sağlasa da bazen çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla sessizlik davranışı göstermelerine yol açabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar, başkalarına zarar vermemek ve grup içi uyumu korumak için, olumsuz durumlar hakkında konuşmaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilirler. Buna göre, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu, ilişkisel sessizlik boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>10</sup>** = *Liderlik tarzlarının tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu, örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.*

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı, çalışanların kendi iş süreçlerine sahip çıkmalarını teşvik ederken, bazı durumlarda kontrolsüzlük hissi ve sorumluluktan kaçma isteğiyle majör kaytarma davranışlarının ortaya çıkmasına yol açabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar, liderlerinin denetim eksikliği nedeniyle işleri aksatma veya görevlerden kaçma eğiliminde olabilirler. Buna doğrultuda, tam serbestlik tanıyan liderlik

boyutu, majör kaytarma boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>11</sup>** = *Liderlik tarzlarının tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu, sanal kaytarma davranışının majör sanal kaytarma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.*

Tam serbestlik tanıyan liderlik, çalışanların işlerini bağımsız bir şekilde yönetmesine olanak tanıdığı için, bazı durumlarda çalışanlar, bazı görevlerden kaçınarak minör kaytarma davranışları sergileyebilirler (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar, fazla denetimden kaçınarak, görevlerini yerine getirirken daha az çaba harcamayı tercih edebilirler, bu da işyerinde sorumluluktan kaçma eğilimlerini artırabilir (Deci ve Ryan, 2000). Bu tür davranışlar, liderin sunduğu özgürlüğün bir yan etkisi olarak ortaya çıkabilir. Buna bağlamda, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu, minör kaytarma boyutuna etkisini incelemek için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sup>12</sup>** = *Liderlik tarzlarının tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu, sanal kaytarma davranışının minör sanal kaytarma boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.*

Aynı zamanda araştırmada diğer amaç cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve çalışılan departman gibi çalışanların demografik değişkenleri açısından liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerinde farklılık olup olmadığının belirlenmesidir.

### 5.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini turizm sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bunun sebebi, bu otel işletmeleri diğer 1, 2, 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerine göre daha büyük olması ve profesyonel bir şekilde yönetildikleri düşüncesiyle çalışanların davranışlarına önem verildikleri düşüncesidir (Çakıcı, 2004: 47). Ayrıca İstanbul'da bulunan otel işletmeleri mevsimsel olmayıp bütün yıl faaliyet gösterdiği için personel devir hızının diğer otellere kıyasla daha düşük olması, araştırmanın çalışanlar üzerinde gerçekleştirilme düşüncesini destekler niteliktedir. Personel devir hızının düşük olması araştırma yapılması düşünülen otel işletmelerinde çalışanların yöneticileriyle uzun yıllar birlikte çalışmaları, yöneticilerini daha iyi değerlendirebileceği ve araştırma kapsamında araştırılan konuları liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışlarını iyi ve doğru şekilde analiz edilmesine olanak sağlayacaktır.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın resmi internet sitesinden elde edilen veriler ile İstanbul'da bulunan 134 adet beş yıldızlı otel işletmesi olduğu tespit edilmiştir (Kültür Turizm Bakanlığı, 2023). 1 adet otel işletmesinin kapalı olması ve geriye kalan 133 otel işletmesinden 7 tanesinin araştırmaya katılmak istememesi nedeniyle 126 otel işletmesinde görev yapan çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan bütün çalışanlara ulaşmak oldukça zordur. Zaman ve maliyet kısıtları açıdan, araştırma yapılması için tesad f   rneklemeye yöntemlerinden biri olan kolayda  rneklemeye yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem kapsamında her birimin  rneklemeye girme ihtimali eşit seviyeye getirmek esas alınmıştır ( smioğlu, 2009). Anakütle büyüklüklerinde seçilen örneklem hacminin ne olacağına dair hazır tablolardan yararlanılmış olup, toplam sayı 1 milyon ve üzeri anakütlelerden seçilecek örnek hacminin en az 384 olması gerekmektedir (Gürbüz ve şahin, 2016).

Yapılan araştırma kapsamında otel işletmelerinin gizlilik politikası gerekçesi bağlamında bilgi paylaşımı yapmaması nedeniyle toplam çalışan sayısı belirlenememiştir. Bu gerekçeyle ana kütleden seçilecek olan örneklem sayısı belirsizdir. Fakat 0.05 hata oranı ile 384 katılımcının bulunduğu bir örneklem bütün ana kütleyi temsil etmektedir (Hair vd., 2005; Büyüköztürk vd., 2014 ve Kozak, 2014). Araştırmada yer alan örneklem 100 milyonda 384 verinin yeterli sayılması, bütün örneklem hacmine ulaşılsa dahi İstanbul ilinde 5 yıldızlı otel işletmelerinde 100 milyon çalışan olmayacağı göz önünde bulundurulmuştur. Yüz yüze 105 adet anket toplanmış olup  evrimi i olarak 289 anket toplanmıştır. Ancak 4 adet anket eksik ya da hatalı doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu nedenle toplam 394 bireye anket yoluyla ulaşılmıştır. Bu anketlerin 390 tanesi geçerli sayılmıştır. Böylece yeterli düzeyde örneklem sayısı elde edilmiştir. Bu rakam evreni temsili açısından yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Kolayda  rneklemeye yöntemine göre anketi cevaplamaya gönüllü bireylere anket ve anket linki gönderilmiştir.

#### **5.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği tercih edilmiştir. Belirli bir konu hakkında düşünce, tercih, davranış, beklenti ve eğilimleri tespit etmek için seçeneklere dayalı bilgi toplama aracıdır (Balaban Salı, 2015: 136). Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak amacıyla hazırlanan soru formudur. Herhangi bir araştırma da anket tekniğinin kullanılmasındaki temel amaç, araştırmanın problemini çözmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik ele alınan

hipotezleri test edecek verileri toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alniacık, 2014). Anket en ekonomik veri toplama tekniğidir. Bunun yanında daha büyük evrene ulaşılarak bulguların güvenilirliğini ve geçerliliğinin artmasını sağlamaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 75).

Araştırma kapsamında kullanılacak olan anketlerin belirlenebilmesi için konu ile ilgili daha önce geliştirilmiş, uygulama mecrası olarak çok tercih edilen, geçerliliği ve güvenilirliği daha önce analiz edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada toplam 64 ifadenin yer aldığı anket formuna yer verilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılım gösteren otel çalışanlarının demografik özellikleri hakkında bilgi edinmek amacıyla bazı sorular sorulmuştur. Bu doğrultuda araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalıştıkları departman ve çalışma süreleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde “*Liderlik Tarzları Ölçeği*” yer almaktadır. Bass, Avolio ve Jung (1999) tarafından geliştirilen “*Multifactor Leadership Questionnaire*” ölçek kullanılmıştır. Erol (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek 36 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada benzerlik gösteren sorular eleme yöntemiyle elenmiştir. Ölçeğin, ilk 17 maddesi dönüştürücü liderlik tarzını ölçmekte iken 21, 22, 23 maddeleri etkileşimci liderlik tarzını ölçmekte kalan son 3 madde ise serbest bırakıcı liderlik tarzını ölçmektedir. Liderlik tarzları ölçeğinde 29 ifade olup, bu ifadeler katılımcılara 5’li Likert ölçeğine göre 1=tamamen katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum şeklinde yöneltilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde 15 ifadeden oluşan “*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*” yer almaktadır. Yine 5’li Likert tarzında sorulmuş sorulara katılımcıların hangi düzeyde katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Van Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Gençler (2019) tarafından Türkçeye çevrilmiş hali “*Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği*” isimli doktora tezinden yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği iki boyuta ayrılmıştır. Kabullenici sessizlik ve Korunma amaçlı sessizlik bir boyut, korumacı sessizlik ise diğer boyut olarak ayrılmıştır. Kabullenici sessizlik ve Korunma amaçlı sessizlik davranışının bireyin kendisiyle ilgili sessizlik davranışı olması sebebiyle bu boyut “*bireysel sessizlik*”, koruma amaçlı sessizlik çalışanların çalıştığı örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruma amacı olmasından dolayı “*ilişkisel sessizlik*” ismi verilmiştir. Ölçek 15 ifadeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Anket formu içerisinde yer alan ifadelerde 1-10 arası bireysel sessizlik boyutunu, 11-15 arası ise ilişkisel sessizlik boyutunu ölçmeye yöneliktir.

Anketin dördüncü bölümü ise “*Sanal Kaytarma Ölçeği*” yer almaktadır. Lim (2002), Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen ölçek, Örucü ve Yıldız (2014)’ün “*İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma*” adlı makalelerinden yararlanılmıştır. Ölçek 14 ifadeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Anket formu içerisinde yer alan ifadelerde 1-8 arası majör sanal kaytarma, 9-14 arası ise minör sanal kaytarma boyutunu ölçmeye yöneliktir.

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde açıklandığı üzere araştırmanın amacını gerçekleştirmek için kullanılan anket formu içerisinde 3 farklı ölçeği içeren 58 ifade ile araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru olmak üzere toplam 64 soru bulunmaktadır. Anket formu EK-1’de yer almaktadır.

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçülmek istenilen özelliği ne oranda doğru ölçtüğüyle ilgili bir ifadedir (Büyüköztürk, 2005: 167). Başka bir ifadeye göre ölçme aracı olarak ortaya konulan ölçeğin, ölçmek istediği konu, özelliğini başka nesnelere karıştırmadan doğru ve bütün bir biçimde ölçebilme düzeyini ifade etmektedir (Karasar, 2019: 194).

Araştırma kapsamında anket formu içerisinde yer alan ifadeler için gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra 30 çalışana pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Anket formu içerisinde yer alan ifadelerden anlaşılması zor olan ve benzerlik gösteren ifadeler katılımcıların geri dönütleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Böylece anket formunun geçerli ve anlaşılır olması sağlanmıştır.

## 5.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul’daki beş yıldızlı otel de çalışanlara anket formu dağıtılmıştır. Bazı zincir otel işletmelerinin insan kaynaklarından randevu alınarak veri toplanmasına izin vermesi, randevu için görüşme talep edildiği halde kabul edilmemesi ve restorasyon gibi çeşitli sebepler nedeniyle veri toplama sürecinde aksamalar olmuştur. Anket bırak- topla tekniği (Çakıcı ve Özdamar, 2012) şeklinde ve elektronik ortamda toplanmıştır. Elden dağıtılan toplam 180 anketten 105 tanesi doldurularak otel işletmelerinden geri alınmıştır. Yoğun çalışma ve otel işletmelerinin yüz yüze anket toplanmasına izin vermemesi nedeniyle çevrimiçi ankete geçilmiştir. Elektronik ortamda Google Form aracılığıyla çevrimiçi anket hazırlanmıştır. İstanbul’da bulunan 126 adet beş yıldızlı otel işletmeleri aranarak insan kaynaklarıyla görüşme yapılarak e-posta

aracılığıyla çevrimiçi anket linki gönderilmiştir. Araştırma için toplam 390 adet anket elde edilmiştir. Anketler Eylül-Aralık 2023 yılı içerisinde uygulanmıştır.

## **5.6. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırma kapsamında liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma ölçek ve boyutlarının tutarlı ve istikrarlı ölçme derecesini belirleyebilmek için ölçek ve boyutların güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin parametrik ya da nonparametrik testlerinden hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla ölçeklerin normallik testleri yapılmıştır. Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik boyutları üzerindeki etkisini ve sanal kaytarma davranışının majör ve minör sanal kaytarma boyutları üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, ölçeklerdeki faktör yapısını ve boyutlarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Gruplar arasında anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek için Scheffe testi, ortalamalar arasında farkların hangi gruplar arasında olduğunu anlamaya yönelik olarak kullanılmıştır. Kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve medeni duruma göre liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma algısının karşılaştırılmasında bağımsız t testi, eğitim durumu, çalışma süresi ve çalışılan departman durumuna göre bu algıların karşılaştırılmasında ise tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki varyansların homojen olup olmadığını kontrol etmek amacıyla Levene testi uygulanmıştır.

## **5.7. BULGULAR VE TARTIŞMA**

Araştırma kapsamında 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personellere yöneltilen demografik ve likert tipi ölçekli önermelerin istatistiksel analizleri aşağıda yer almaktadır. Bu doğrultuda güvenirlik analizi, Korelasyon analizi, regresyon analizi, t testi ve anova testi uygulanmıştır. Bu analizlerin bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

### **5.7.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular**

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve çalışılan departmana yönelik frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılım

|                 |       | F   | %     |
|-----------------|-------|-----|-------|
| <b>Cinsiyet</b> | Kadın | 171 | 56,2  |
|                 | Erkek | 219 | 43,8  |
| <b>Toplam</b>   |       | 390 | 100,0 |

Tablo 5.1’de yer alan verilere göre, araştırmaya katılan katılımcılar cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, dağılımın dengeli olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında 171 kadın ve 219 erkek bulunmaktadır. Katılımcıların %56,2’si erkek, %43,8’i ise kadındır.

Tablo 5.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılım

|                     |       | F   | %     |
|---------------------|-------|-----|-------|
| <b>Medeni Durum</b> | Evli  | 178 | 45,6  |
|                     | Bekar | 211 | 54,1  |
| <b>Toplam</b>       |       | 390 | 100,0 |

Tablo 5.2’de katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında katılımcılar arasında 178 evli ve 211 bekar bulunmaktadır. Evli çalışanların oranı ise %45,6’dır. Bekar çalışanların %54,1 gibi oranla büyük çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılım

|                   |                 | F   | %     |
|-------------------|-----------------|-----|-------|
| <b>Yaş Durumu</b> | 20-29           | 188 | 48,2  |
|                   | 30-39           | 128 | 32,8  |
|                   | 40-49           | 57  | 14,6  |
|                   | 50 yaş ve üzeri | 17  | 4,4   |
| <b>Toplam</b>     |                 | 390 | 100,0 |

Tablo 5.3’deki verilere göre, araştırmaya katılan katılımcılar yaş açısından değerlendirildiğinde, 20-29 yaş aralığının %48,2 gibi bir oranla büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların %32,8’i 30-39 yaş aralığından oluşmakta iken 14,6 oranını da 40-49 yaş aralığındadır. Aynı zamanda bu gruptaki en düşük çalışanların yaş aralığını ise 4,4 olanla 50 yaş ve üzeri katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

|                      |             | F   | %    |
|----------------------|-------------|-----|------|
| <b>Eğitim Durumu</b> | Ortaöğretim | 104 | 26,7 |
|                      | Ön lisans   | 138 | 35,4 |
|                      | Lisans      | 126 | 32,3 |
|                      | Lisansüstü  | 22  | 5,6  |
| <b>Toplam</b>        |             | 390 | 100  |

Tablo 5.4'deki verilere göre, araştırmaya katılan katılımcılar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde, ön lisans ve lisans eğitimine sahip olan çalışanların hemen hemen dengeli bir dağılıma sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, çalışanların %35,4'ü ön lisans mezunu olup lisans düzeyindeki eğitim oranı ise %32,3'dir. Ortaöğretim mezunu çalışanların oranı %26,7 iken, lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların oranı ise %5,6 olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılım

|                       |                 | F   | %    |
|-----------------------|-----------------|-----|------|
| <b>Çalışma Süresi</b> | 2 yıldan az     | 69  | 17,7 |
|                       | 2-5             | 134 | 34,4 |
|                       | 6-10            | 121 | 31,0 |
|                       | 11-15           | 42  | 10,8 |
|                       | 16 yıl ve üzeri | 24  | 6,2  |
| <b>Toplam</b>         |                 | 390 | 100  |

Tablo 5.5'deki verilere göre, araştırmaya katılan katılımcılar çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde, %34,4 gibi bir oranla çalışanların 2-5 yıl arası bir çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. 16 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %6,2 olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılım

|                  |                    | F   | %    |
|------------------|--------------------|-----|------|
| <b>Departman</b> | Önbüro             | 150 | 38,5 |
|                  | Kat hizmetleri     | 75  | 19,2 |
|                  | Güvenlik görevlisi | 37  | 9,5  |
|                  | Mutfak personeli   | 38  | 9,7  |
|                  | Servis personeli   | 56  | 14,4 |
|                  | Diğer              | 34  | 8,7  |
| <b>Toplam</b>    |                    | 390 | 100  |

Tablo 5.6'deki verilere göre, araştırmaya katılan katılımcılar çalıştıkları departman açısından değerlendirildiğinde, farklı dağılımlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının önbüro departmanında olduğu söylenebilir. Söz konusu bu departmandaki katılımcıların oranı %38,5'dir. Ayrıca güvenlik görevlisi ve mutfak personeli hemen hemen aynı dağılımı göstermektedir.

### 5.7.2. Ölçeklerin Normallik Testi

Araştırmada yer alan verilerin normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Literatürde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmeye farklı testler yer almaktadır. Verilerin nasıl bir dağılım sergilediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks normallik testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks normallik testi sonucunda ölçekte yer alan ifadelerin, normallik dağılım göstermediği (ölçekteki her bir ifade için  $p < 0,05$ ) belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2011). Dolayısıyla literatürde, sosyal bilimlerde elde edilen verilerin genellikle normal dağılım şartlarını sağlamadığı durumlarda Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılarak verilerin dağılımına yönelik çıkarımda bulunulabileceği ifade edilmektedir (Çokluk, vd., 2012). Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) için Statistics “İstatistik” değeri- Std error “Standart hata” değerlerinin hesaplanması neticesinde ortaya çıkan değerin normallik için -2 ile +2 (Pallant, 2001) ya da -3 ile +3 aralığında olması varsayılmaktadır (Yıldırım, 2022). Byrne (2013) ise basıklık değeri için -7 ile +7 arasında bulunan değerlerin normal dağılım gösterdiği varsayımına uygun olduğunu belirtmektedir. Çarpıklık (skewness) değeri “*değişkene ait gözlemlenen değerlerin ortalama etrafında daha çok sağa mı yoksa sola mı çarpık olduğunu göstermektedir*” (Gürbüz ve Şahin, 2017: 212). Basıklık (kurtosis) değeri “*değişkene ait gözlemlenen değerlerin dağılımın grafik gösteriminden tanımlanarak ortaya çıkarılan basıklık ve sivrilik özelliğinin ölçümü ile ilgilidir*” (Gürbüz ve Şahin, 2017: 212). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin normallik testi aşağıdaki Tablo 5.8'de yer almaktadır.

Tablo 5.7. Liderlik Tarzları Ölçeği Normallik Test Sonuçları

| NO | Kolmogorov-Smirnov |     |      | Shapiro-Wilks |     |      | Merkezi Eğilim Ölçüleri |      |           |          |
|----|--------------------|-----|------|---------------|-----|------|-------------------------|------|-----------|----------|
|    | Stc                | Sd  | P    | Stc           | Sd  | p    | X                       | Mean | Çarpıklık | Basıklık |
| 1  | ,256               | 390 | ,000 | ,864          | 390 | ,000 | 3,77                    | 4,00 | -0,76     | 0,16     |
| 2  | ,223               | 390 | ,000 | ,886          | 390 | ,000 | 3,58                    | 4,00 | -0,46     | -0,73    |
| 3  | ,228               | 390 | ,000 | ,867          | 390 | ,000 | 3,74                    | 4,00 | -0,6      | -0,59    |
| 4  | ,234               | 390 | ,000 | ,867          | 390 | ,000 | 3,69                    | 4,00 | -0,55     | -0,73    |
| 5  | ,211               | 390 | ,000 | ,878          | 390 | ,000 | 3,63                    | 4,00 | -0,42     | -0,88    |
| 6  | ,237               | 390 | ,000 | ,881          | 390 | ,000 | 3,63                    | 4,00 | -0,54     | -0,56    |
| 7  | ,203               | 390 | ,000 | ,888          | 390 | ,000 | 3,59                    | 4,00 | -0,40     | -0,79    |
| 8  | ,217               | 390 | ,000 | ,883          | 390 | ,000 | 3,56                    | 4,00 | -0,42     | -0,88    |
| 9  | ,217               | 390 | ,000 | ,883          | 390 | ,000 | 3,56                    | 4,00 | -0,42     | -0,88    |
| 10 | ,217               | 390 | ,000 | ,880          | 390 | ,000 | 3,62                    | 4,00 | -0,47     | -0,77    |
| 11 | ,213               | 390 | ,000 | ,885          | 390 | ,000 | 3,52                    | 4,00 | -0,35     | -0,97    |
| 12 | ,211               | 390 | ,000 | ,887          | 390 | ,000 | 3,50                    | 4,00 | -0,40     | -0,91    |
| 13 | ,210               | 390 | ,000 | ,885          | 390 | ,000 | 3,54                    | 4,00 | -0,43     | -0,84    |
| 14 | ,208               | 390 | ,000 | ,883          | 390 | ,000 | 3,54                    | 4,00 | -0,44     | -0,87    |
| 15 | ,206               | 390 | ,000 | ,890          | 390 | ,000 | 3,49                    | 4,00 | -0,35     | -0,93    |
| 16 | ,194               | 390 | ,000 | ,891          | 390 | ,000 | 3,52                    | 4,00 | -0,35     | -0,87    |
| 17 | ,187               | 390 | ,000 | ,888          | 390 | ,000 | 3,47                    | 4,00 | -0,3      | -1,02    |
| 18 | ,214               | 390 | ,000 | ,883          | 390 | ,000 | 3,56                    | 4,00 | -0,47     | -0,78    |
| 19 | ,183               | 390 | ,000 | ,898          | 390 | ,000 | 3,36                    | 3,00 | -0,20     | -1,05    |
| 20 | ,197               | 390 | ,000 | ,895          | 390 | ,000 | 3,46                    | 4,00 | -0,29     | -0,94    |
| 21 | ,188               | 390 | ,000 | ,884          | 390 | ,000 | 3,57                    | 4,00 | -0,40     | -0,84    |
| 22 | ,172               | 390 | ,000 | ,900          | 390 | ,000 | 3,27                    | 3,00 | -0,14     | -1,09    |
| 23 | ,181               | 390 | ,000 | ,899          | 390 | ,000 | 3,40                    | 3,00 | -0,22     | -0,98    |
| 24 | ,213               | 390 | ,000 | ,888          | 390 | ,000 | 3,48                    | 4,00 | -0,39     | -0,91    |
| 25 | ,186               | 390 | ,000 | ,904          | 390 | ,000 | 2,95                    | 3,00 | 0,15      | -1,07    |
| 26 | ,182               | 390 | ,000 | ,903          | 390 | ,000 | 3,10                    | 3,00 | -0,10     | -1,14    |
| 27 | ,186               | 390 | ,000 | ,876          | 390 | ,000 | 2,43                    | 2,00 | 0,50      | -0,78    |
| 28 | ,187               | 390 | ,000 | ,881          | 390 | ,000 | 2,42                    | 2,00 | 0,48      | -0,74    |
| 29 | ,188               | 390 | ,000 | ,884          | 390 | ,000 | 2,50                    | 4,00 | 0,43      | -0,85    |

Tablo 5.7’de katılımcıların liderlik tarzlarına dayalı ifadelere verdikleri değerlere göre analiz sonuçları yer almaktadır. İfadeler tablo 5.7’de sıgmadığı için numaralandırılarak 1, 2, 3, ... 29 şeklinde düzenlenmiştir. Bu numaralar, anket sorularıyla birebir aynı sıradadır ve ifadelerin yerleri değiştirilmemiştir. Liderlik tarzları için normallik ölçütleri kapsamında veri setinin ortalama, çarpıklık ve basıklık değerleri değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ölçekte yer alan 29 ifadeye ait ortalama değerlerin 1 ile 5 arasında olup 2,42 ile 3,77 aralığında değiştiği görülmektedir. Maddelerin standart sapma değerleri ise 1,03 ile 1,62 arasında yer almaktadır. Basıklık (kurtosis) değerleri -1,14 ile 0,16 arasında değişirken, çarpıklık (skewness) değerleri 0,50 ile -0,76 arasında bir dağılım göstermektedir. Bu bulgular, veri setindeki liderlik tarzlarını oluşturan yanıtların normal dağılım gösterdiğini, aşırı uç değerlerin bulunmadığını ve verilerin büyük ölçüde ortalamada yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

Tablo 5.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Normallik Test Sonuçları

| NO | Kolmogrow-Smirnov |     |      | Shapiro-Wilks |     |      | Merkezi Eğilim Ölçüleri |      |           |          |
|----|-------------------|-----|------|---------------|-----|------|-------------------------|------|-----------|----------|
|    | Stc               | Sd  | P    | Stc           | Sd  | P    | X                       | Mean | Çarpıklık | Basıklık |
| 1  | ,201              | 390 | ,000 | ,895          | 390 | ,000 | 2,84                    | 3,00 | 0,6       | -1,2     |
| 2  | ,214              | 390 | ,000 | ,901          | 390 | ,000 | 2,65                    | 2,00 | 0,37      | -0,78    |
| 3  | ,236              | 390 | ,000 | ,889          | 390 | ,000 | 2,57                    | 2,00 | 0,47      | -0,74    |
| 4  | ,229              | 390 | ,000 | ,886          | 390 | ,000 | 2,46                    | 2,00 | 0,49      | -0,71    |
| 5  | ,237              | 390 | ,000 | ,885          | 390 | ,000 | 2,51                    | 2,00 | 0,46      | -0,81    |
| 6  | ,223              | 390 | ,000 | ,890          | 390 | ,000 | 2,49                    | 2,00 | 0,41      | -0,82    |
| 7  | ,238              | 390 | ,000 | ,878          | 390 | ,000 | 2,42                    | 2,00 | 0,55      | -0,66    |
| 8  | ,229              | 390 | ,000 | ,889          | 390 | ,000 | 2,50                    | 2,00 | 0,42      | -0,83    |
| 9  | ,240              | 390 | ,000 | ,877          | 390 | ,000 | 2,43                    | 2,00 | 0,56      | -0,67    |
| 10 | ,227              | 390 | ,000 | ,881          | 390 | ,000 | 2,48                    | 2,00 | 0,49      | -0,83    |
| 11 | ,178              | 390 | ,000 | ,900          | 390 | ,000 | 3,06                    | 3,00 | -0,04     | -1,2     |
| 12 | ,165              | 390 | ,000 | ,906          | 390 | ,000 | 3,04                    | 3,00 | -0,01     | -1,11    |
| 13 | ,188              | 390 | ,000 | ,896          | 390 | ,000 | 3,27                    | 3,00 | -0,23     | -1,11    |
| 14 | ,171              | 390 | ,000 | ,893          | 390 | ,000 | 3,22                    | 3,00 | -0,90     | -1,21    |
| 15 | ,181              | 390 | ,000 | ,881          | 390 | ,000 | 3,40                    | 4,00 | -0,27     | -1,17    |

Tablo 5.8'de katılımcıların örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin ifadelerle verdikleri değerlere dayalı analiz sonuçları sunulmaktadır. İfadeler Tablo 5.8'de sıgmadığı için numaralandırılarak 1, 2, 3, ... 15 şeklinde düzenlenmiştir. Bu numaralar, anket sorularıyla birebir aynı sıradadır ve ifadelerin yerleri değiştirilmemiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği 15 ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin ortalamalarına bakıldığında, en düşük ortalamanın 2,42 ile “yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım” ifadesinin olduğu görülmektedir. Bu ifadeye göre, iş yerinde güven ortamının ve açık iletişimin güçlü olduğu anlaşılmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip ifade ise 3,40 ortalamayla “bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim” ifadesinin olduğu tespit edilmiştir. Bun ifadeye göre, katılımcılar işletme ve iş arkadaşlarıyla ilgili gizli kalması gereken bilgileri koruma konusunda hassas ve sorumlu oldukları görülmektedir. Bu, çalışanların etik değerlere önem verdiğini ve gizlilik konusunda bilinçli davrandığını göstermektedir. Ölçek maddelerinin standart sapma değerleri 1,18-1,32 arasında farklılaşmaktadır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin ise sırasıyla, -0,66 ile -1,21 ve 0,60 ile -0,90 arasında olması örgütsel sessizlik ölçeğine yönelik verilerin normal dağılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.9. Sanal Kaytarma Ölçeği Normallik Test Sonuçları

| NO | Kolmogrow-Smirnov |     |      | Shapiro-Wilks |     |      | Merkezi Eğilim Ölçüleri |      |           |          |
|----|-------------------|-----|------|---------------|-----|------|-------------------------|------|-----------|----------|
|    | Stc               | Sd  | P    | Stc           | Sd  | P    | X                       | Mean | Çarpıklık | Basıklık |
| 1  | ,219              | 390 | ,000 | ,878          | 390 | ,000 | 2,85                    | 3,00 | -0,01     | -1,03    |
| 2  | ,200              | 390 | ,000 | ,899          | 390 | ,000 | 2,70                    | 3,00 | 0,20      | -1,06    |
| 3  | ,211              | 390 | ,000 | ,901          | 390 | ,000 | 2,68                    | 2,50 | 0,33      | -0,89    |
| 4  | ,193              | 390 | ,000 | ,899          | 390 | ,000 | 2,84                    | 3,00 | 0,90      | -1,16    |
| 5  | ,204              | 390 | ,000 | ,894          | 390 | ,000 | 2,74                    | 3,00 | 0,23      | -1,13    |
| 6  | ,242              | 390 | ,000 | ,868          | 390 | ,000 | 2,44                    | 2,00 | 0,57      | -0,78    |
| 7  | ,194              | 390 | ,000 | ,886          | 390 | ,000 | 2,71                    | 3,00 | -0,05     | -1,23    |
| 8  | ,226              | 390 | ,000 | ,863          | 390 | ,000 | 2,40                    | 2,00 | -0,01     | -0,83    |
| 9  | ,193              | 390 | ,000 | ,899          | 390 | ,000 | 3,01                    | 3,00 | 0,11      | -1,2     |
| 10 | ,176              | 390 | ,000 | ,905          | 390 | ,000 | 2,97                    | 3,00 | 0,24      | -1,12    |
| 11 | ,192              | 390 | ,000 | ,897          | 390 | ,000 | 2,82                    | 3,00 | 0,41      | -1,20    |
| 12 | ,194              | 390 | ,000 | ,894          | 390 | ,000 | 2,67                    | 3,00 | 0,29      | -1,11    |
| 13 | ,216              | 390 | ,000 | ,888          | 390 | ,000 | 2,56                    | 2,00 | 0,41      | -0,91    |
| 14 | ,197              | 390 | ,000 | ,885          | 390 | ,000 | 2,70                    | 2,50 | 0,29      | -1,15    |

Tablo 5.9'da katılımcıların sanal kaytarma davranışlarına ilişkin ifadelere verdikleri değerlere dayalı analiz sonuçları sunulmaktadır. İfadeler Tablo 5.9'da sıgmadığı için numaralandırılarak 1, 2, 3, ... 14 şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmada kullanılan sanal kaytarma ölçeği 14 ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin ortalamalarına bakıldığında, en düşük ortalamanın 2,40 ile “mesai saatlerinde internet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret ederim” ifadesinin olduğu görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan katılımcıların mevcut işlerine bağlı olduğunu, iş arayışında olmadıklarını ya da mesai saatlerinde iş dışında başka faaliyetlere yönelmediklerini göstermektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ise 3,41 ortalamayla “mesai saatlerinde internet üzerinden bankacılık işlemlerimi yaparım” ifadesinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, katılımcıların kişisel işlerini iş saatlerinde halletme eğiliminde olduklarını veya iş yerinde bu tür faaliyetlere izin veren bir çalışma kültürü olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca, bankacılık işlemlerinin aciliyetine bağlı olarak çalışanların iş saatlerini bu tür ihtiyaçları için kullandıklarını da göstermektedir. Ölçek maddelerinin standart sapma değerleri 1,23-1,36 arasında farklılaşmaktadır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin ise sırasıyla, -0,78 ile -0,01 ve -0,01 ile -0,90 arasında olması sanal kaytarma ölçeğine yönelik verilerin normal dağılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.10. Araştırmada Kullanılan Ölçek Boyutlarının Normallik Testi

| Ölçek Boyutları                  | N   | X    | s.s  | Çarpıklık | Basıklık |
|----------------------------------|-----|------|------|-----------|----------|
| <b>Liderlik Tarzları Ölçeği</b>  |     |      |      |           |          |
| <i>Dönüşümcü Liderlik</i>        | 390 | 3,59 | 0,99 | -,298     | -,636    |
| <i>Etkileşimci Liderlik</i>      | 390 | 3,42 | 1,06 | -,086     | -,764    |
| <i>Tam Serbestlik Tanıyan</i>    | 390 | 2,45 | 1,13 | ,355      | -,627    |
| <b>Örgütsel Sessizlik Ölçeği</b> |     |      |      |           |          |
| <i>Bireysel Sessizlik</i>        | 390 | 2,54 | 1,00 | ,408      | -,285    |
| <i>İlişkisel Sessizlik</i>       | 390 | 3,20 | 1,13 | -,130     | -,814    |
| <b>Sanal Kaytarma Ölçeği</b>     |     |      |      |           |          |
| <i>Minör Sanal Kaytarma</i>      | 390 | 2,79 | 1,09 | ,058      | -,780    |
| <i>Majör Sanal Kaytarma</i>      | 390 | 2,67 | 1,00 | ,076      | -,630    |

Tablo 5.10’da araştırma için kullanılan liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı ölçek ve boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Liderlik tarzları ölçeği içerisinde yer alan boyutlardan en yüksek ortalama “Dönüşümcü Liderlik” tarzına yöneliktir. Araştırmada otel işletmelerindeki yöneticilerin gösterdikleri liderlik tarzları karşılaştırıldığında, yöneticilerin en fazla dönüşümcü liderlik tarzını sergiledikleri tespit edilmiştir ( $\bar{x} = 3,5905$ ).

Araştırmada otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan boyutlar karşılaştırıldığında otelde örgütsel sessizlik ölçeği boyutları arasından en yüksek ortalama “İlişkisel sessizlik” boyutu olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmada otelde çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarından en fazla ilişkisel sessizlik davranışlarını sergiledikleri tespit edilmiştir ( $\bar{x} = 3,2031$ ).

Sanal kaytarma ölçeği içerisinde yer alan boyutlar karşılaştırıldığında en yüksek ortalama “Minör Sanal Kaytarma” davranışına yönelik olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, otel işletmesinde çalışanlar en fazla minör sanal kaytarma davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir ( $\bar{x} = 2,7944$ ).

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik yapılan normallik testinde basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde tüm değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı görülmektedir. Tabachnick ve Fidell’e (1996) göre bu değerler aralığında kalan verilerin normal dağıldığı kabul etmektedir. Hatta bazı araştırmacılara göre, bu değer aralığının -2 ile +2 arasında olduğunda dahi verilerin normal biçimde dağıldığı varsayımını kabul edileceğini öne sürmektedir (George ve Mallery, 2000). Bu bağlamda liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı ölçeklerinin ve boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +1,5 ile -1,5 aralığında dağılım gösterdiği için araştırmada

parametrik testler olan pearson korelasyon, regresyon, t-testi ve tek yönlü anova testi yöntemleri kullanılmıştır.

### 5.7.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, yapılması beklenen bir ölçümün hatadan bağımsız kalma düzeyini ifade etmekte, bu bakımdan içsel tutarlılığı ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda yapılan güvenilirlik analizi, herhangi bir konu hakkında örnekleme oluşturan öğeler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme mecralarını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 258). Anket güvenilirliği, elde edilen veriler üzerindeki yorumlar ve daha sonrasında ortaya çıkan analizler için önemlidir (Kalaycı, 2016: 403). Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan anket formu içerisinde yer alan değişkenlerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak Alfa Modeli “*Cronbach’s Alpha*” güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenirlilik analizinde, ölçüm aracındaki ifadelerin benzerlik veya tutarlılık düzeyini ortaya koyan Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Analiz sonucu doğrultusunda elde edilen Cronbach Alpha katsayıları ise aşağıdaki şekilde yorumlanmaktadır:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2017:405).

Araştırmada yer alan ölçek ve boyutlarının güvenilirlik analizine yönelik bulgular Tablo 5.11’de yer almaktadır.

Tablo 5.11. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

| Ölçekler                  | Cronbach $\alpha$ |
|---------------------------|-------------------|
| Liderlik Tarzları Ölçeği  | ,958              |
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği | ,922              |
| Sanal Kaytarma Ölçeği     | ,943              |

Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçek ve boyutlarının Cronbach  $\alpha$  değeri alan yazında kabul gören %70 katsayısının üzerinde çıkmıştır (Nunnally, 1978; Kalaycı,

2006). Araştırmada kullanılan Liderlik tarzları ölçeği, Örgütsel Sessizlik ve sanal kaytarma ölçeğinin güvenilirliklerinin ölçümünde sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılan; iç tutarlılık analizi ve Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri görülmektedir. Liderlik tarzları ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,95, Örgütsel Sessizlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,92, Sanal kaytarma ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,94'dir. Aynı zamanda yapılan güvenilirlik analizi doğrultusunda herhangi bir sorunun çıkarılmasına yönelik güvenilirlik değerinin değişiklik gösterip göstermediği araştırılmış ve bu duruma bağlı bir soruya da rastlanmadığı da değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin güvenilirliğini olumsuz olarak etkileyen bir sonucun olmadığı belirlenmiştir. Bu veriler bağlamında ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerini sağladığı görülmektedir (Kalaycı, 2017: 405).

#### **5.7.4. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Araştırmada, ölçek yapılarının geçerliğini saptamak ve ölçeği oluşturan boyutlarla, altında yer alan maddelerin tespiti için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin kademelerinin veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesidir (Kalaycı, 2018: 321). Nicel araştırmalarda elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için örneklem yeterliliğini ölçen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve korelasyon matrisindeki ilişkilerin anlamlılığını inceleyen Bartlett Küresellik (Sphericity) testi kullanılır (Can, 2014). Veri setinin açıklayıcı faktör analizine uygun kabul edilebilmesi için KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması ve Bartlett Küresellik testinde p değerinin 0,05'ten küçük çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009: 126). Bu bağlamda ifadeler arasındaki korelasyonlar incelenmiş, örneklem yeterliliğini test etmek için, Kaiser Meyer Olkin Testi ve değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Bartlett's Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi, liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma ölçeklerine uygulanmıştır.

#### **5.7.5. Liderlik Tarzları İçin Faktör Analizi**

Açıklayıcı faktör analizi, liderlik tarzları ölçeğine uygulamış KMO ve Bartlett küresellik değerlerine bakılmıştır.

Tablo 5.12. KMO değeri ve Barlett's testi

|            |  |                                    |       |
|------------|--|------------------------------------|-------|
| <b>KMO</b> |  |                                    | 0,964 |
|            |  | <b>Bartlett's Küresellik Testi</b> |       |
| Ki Kare    |  | 10992,959                          |       |
| df.        |  | 406                                |       |
| P          |  | 0,00                               |       |

Liderlik tarzları ölçeğine ilişkin yapılan Açıklayıcı Faktör analizi sonucuna göre Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri %96,4 olarak saptanmıştır. Barlett Küresellik Testi'nde ortaya çıkan p değeri 0,00 bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Ek olarak; yaklaşık ki-kare değeri 10992,959 ve df değeri 406 olarak saptanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, Liderlik tarzı ölçeğine ait verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.13. Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Liderlik Tarzları Ölçeği               | Yükü | Açıklanan varyans | X      | Güvenirlilik |
|----------------------------------------|------|-------------------|--------|--------------|
| <b>Dönüşücü Liderlik</b>               |      | 48,266            | 3,5905 | 0,979        |
| DL1                                    | ,861 |                   |        |              |
| DL2                                    | ,860 |                   |        |              |
| DL3                                    | ,850 |                   |        |              |
| DL4                                    | ,840 |                   |        |              |
| DL5                                    | ,838 |                   |        |              |
| DL6                                    | ,830 |                   |        |              |
| DL7                                    | ,828 |                   |        |              |
| DL8                                    | ,828 |                   |        |              |
| DL9                                    | ,823 |                   |        |              |
| DL10                                   | ,823 |                   |        |              |
| DL11                                   | ,821 |                   |        |              |
| DL12                                   | ,814 |                   |        |              |
| DL13                                   | ,813 |                   |        |              |
| DL14                                   | ,806 |                   |        |              |
| DL15                                   | ,799 |                   |        |              |
| DL16                                   | ,799 |                   |        |              |
| DL17                                   | ,791 |                   |        |              |
| DL18                                   | ,786 |                   |        |              |
| DL19                                   | ,774 |                   |        |              |
| DL20                                   | ,736 |                   |        |              |
| <b>Etkileşimci Liderlik</b>            |      | 48,266            | 3,4222 | 0,833        |
| EL1                                    | ,846 |                   |        |              |
| EL2                                    | ,843 |                   |        |              |
| EL3                                    | ,735 |                   |        |              |
| EL4                                    | ,563 |                   |        |              |
| EL5                                    | ,557 |                   |        |              |
| <b>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</b> |      | 9,134             | 2,4581 | 0,880        |
| TSTL1                                  | ,883 |                   |        |              |
| TSTL2                                  | ,862 |                   |        |              |
| TSTL3                                  | ,862 |                   |        |              |
| TSTL4                                  | ,494 |                   |        |              |

Faktör analizi sonucunda, liderlik tarzları ölçeğinin dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Faktörleri oluşturan maddelerin faktör yükleri incelendiğinde, 0,40'ın altında yer alan maddelerin bulunmadığı görülmüştür. Faktör yapılarının özdeğerlerinin 1'den büyük olduğu ve her bir faktör içinde yer alan maddelere ilişkin güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak tam serbestlik tanıyan liderlik faktörünün güvenilirlik değeri 0,69 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0,70'in altında olmasına rağmen, 0,60 ile 0,80 arasında yer aldığı için kabul edilebilir olarak değerlendirilmiştir (Nunnally, 1979; Kalaycı, 2010: 405). Liderlik tarzları ölçeği faktör yapısına ilişkin açıklanan toplam varyans oranı %57,70 olarak hesaplanmıştır.

#### 5.7.6. Örgütsel Sessizlik İçin Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, örgütsel sessizlik ölçeğine uygulamış KMO ve Barlett küresellik değerlerine bakılmıştır.

Tablo 5.14. KMO değeri ve Barlett's testi

|            |  |                                           |       |
|------------|--|-------------------------------------------|-------|
| <b>KMO</b> |  |                                           | 0,930 |
|            |  | <b><i>Bartlett's Küresellik Testi</i></b> |       |
| Ki Kare    |  | 4909,818                                  |       |
| df.        |  | 105                                       |       |
| P          |  | 0,00                                      |       |

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan Açıklayıcı Faktör analizi sonucuna göre Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri %963,0 olarak saptanmıştır. Barlett Küresellik Testi'nde ortaya çıkan p değeri 0,00 bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Ek olarak; yaklaşık ki-kare değeri 4909,818 ve df değeri 105 olarak saptanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, Liderlik tarzı ölçeğine ait verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.15. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Örgütsel Sessizlik Ölçeği  | Yükü | Açıklanan varyans | X      | Güvenirlilik |
|----------------------------|------|-------------------|--------|--------------|
| <b>Bireysel Sessizlik</b>  |      | 45,479            | 2,5405 | 0,930        |
| BS1                        | ,867 |                   |        |              |
| BS2                        | ,866 |                   |        |              |
| BS3                        | ,862 |                   |        |              |
| BS4                        | ,844 |                   |        |              |
| BS5                        | ,831 |                   |        |              |
| BS6                        | ,819 |                   |        |              |
| BS7                        | ,805 |                   |        |              |
| BS8                        | ,773 |                   |        |              |
| BS9                        | ,746 |                   |        |              |
| BS10                       | ,717 |                   |        |              |
| <b>İlişkisel Sessizlik</b> |      | 25,686            | 3,2031 | 0,912        |
| İS1                        | ,897 |                   |        |              |
| İS2                        | ,865 |                   |        |              |
| İS3                        | ,846 |                   |        |              |
| İS4                        | ,824 |                   |        |              |
| İS5                        | ,797 |                   |        |              |

Faktör analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğinin bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik olmak üzere iki faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Faktörleri oluşturan maddelerin faktör yükleri incelendiğinde, 0,40'ın altında kalan bir madde bulunmamıştır. Faktör yapılarının özdeğerlerinin 1'den büyük olduğu ve bireysel sessizlik faktörünün açıklanan varyans oranının %45,479, ilişkisel sessizlik faktörünün ise %25,686 olduğu tespit edilmiştir.

Bireysel sessizlik faktörü, 10 madde ile temsil edilmekte ve bu faktöre ilişkin güvenirlik değeri 0,930 olarak oldukça yüksek bulunmuştur. İlişkisel sessizlik faktörü ise 5 madde ile açıklanmış ve faktör yüklerinin 0,797 ile 0,897 arasında değiştiği görülmüştür. Faktör yapısının genel olarak ölçek için yüksek güvenirlik ve açıklayıcılık sunduğu ifade edilebilir.

#### 5.7.7. Sanal Kaytarma İçin Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, sanal kaytarma ölçeğine uygulamış KMO ve Barlett küresellik değerlerine bakılmıştır.

Tablo 5.16. KMO değeri ve Barlett's testi

|            |  |                                    |       |
|------------|--|------------------------------------|-------|
| <b>KMO</b> |  |                                    | 0,940 |
|            |  | <b>Bartlett's Küresellik Testi</b> |       |
| Ki Kare    |  | 3913,778                           |       |
| df.        |  | 91                                 |       |
| P          |  | 0,00                               |       |

Sanal kaytarma ölçeğine ilişkin yapılan Açıklayıcı Faktör analizi sonucuna göre Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri %94,0 olarak saptanmıştır. Barlett Küresellik Testi'nde ortaya çıkan p değeri 0,00 bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Ek olarak; yaklaşık ki-kare değeri 3913,778 ve df değeri 0,00 olarak saptanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, Liderlik tarzı ölçeğine ait verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.17. Sanal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| Sanal Kaytarma Ölçeği | Yükü | Açıklanan varyans | X      | Güvenirlilik |
|-----------------------|------|-------------------|--------|--------------|
| <b>Majör Kaytarma</b> |      | 32,309            | 2,7264 | 0,943        |
| MAK1                  | ,751 |                   |        |              |
| MAK2                  | ,727 |                   |        |              |
| MAK3                  | ,701 |                   |        |              |
| MAK4                  | ,689 |                   |        |              |
| MAK5                  | ,636 |                   |        |              |
| MAK6                  | ,617 |                   |        |              |
| MAK7                  | ,615 |                   |        |              |
| MAK8                  | ,565 |                   |        |              |
| <b>Minör Kaytarma</b> |      | 3,915             | 2,7944 | 0,915        |
| MİK1                  | ,765 |                   |        |              |
| MİK2                  | ,739 |                   |        |              |
| MİK3                  | ,739 |                   |        |              |
| MİK4                  | ,712 |                   |        |              |
| MİK5                  | ,666 |                   |        |              |
| MİK6                  | ,558 |                   |        |              |

Sanal kaytarma ölçeğinin faktör yapısını ve güvenirliğini incelemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, ölçeğin iki alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Majör kaytarma ve minör kaytarma olarak adlandırılan bu iki faktör, toplam varyansı açıklamaktadır. Majör kaytarma faktörü, toplam varyansın %32,309'unu açıklarken, minör kaytarma faktörü %3,915'lik bir açıklanan varyansa sahiptir. Ölçeğin güvenirliği incelendiğinde, Cronbach's Alpha katsayılarının majör kaytarma için 0,943, minör kaytarma için ise 0,915 olduğu görülmektedir. Bu değerler, her iki alt boyutun da yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri incelendiğinde, tüm maddelerin 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Majör kaytarma boyutunda maddelerin faktör yükleri 0,565 ile 0,751 arasında değişirken, Minör kaytarma boyutundaki maddelerin faktör yükleri 0,558 ile 0,765 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin yapı geçerliliğinin ve iç tutarlılığının güçlü olduğunu göstermektedir.

### 5.7.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasında bulunan ilişki ile bu ilişkinin yönünü ve düzeyini analizini yapmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda aşağıda korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Liderlik tarzı boyutları, örgütsel sessizlik boyutları ve sanal kaytarma boyutları arasında bulunan ilişki varlığıyla bu ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucu aşağıdaki Tablo 5.19’da yer almaktadır.

Tablo 5.18. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu

|                                               |           | DL      | EL    | TSTL  | BS    | İS  | MAK   | MİK |
|-----------------------------------------------|-----------|---------|-------|-------|-------|-----|-------|-----|
| <b>Dönüşümcü Liderlik (DL)</b>                | Pearson r | 1       |       |       |       |     |       |     |
|                                               | P         |         |       |       |       |     |       |     |
| <b>Etkileşimci Liderlik (EL)</b>              | Pearson r | 581**   | 1     |       |       |     |       |     |
|                                               | P         | 001     |       |       |       |     |       |     |
| <b>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (TSTL)</b> | Pearson r | -,160** | 150** | 1     |       |     |       |     |
|                                               | P         | 002     | 003   |       |       |     |       |     |
| <b>Bireysel Sessizlik (BS)</b>                | Pearson r | -,048   | 103*  | 287** | 1     |     |       |     |
|                                               | P         | 346     | 043   | 001   |       |     |       |     |
| <b>İlişkisel Sessizlik (İS)</b>               | Pearson r | 302**   | 309** | -,045 | 382** | 1   |       |     |
|                                               | P         | 001     | 001   | 373   | 001   |     |       |     |
| <b>Majör Kaytarma (MAK)</b>                   | Pearson r | -,065   | -,025 | 227** | 379** | 011 | 1     |     |
|                                               | P         | 200     | 622   | 001   | 001   | 829 |       |     |
| <b>Minör Kaytarma (MİK)</b>                   | Pearson r | ,075    | 059   | 171** | 279** | 073 | 767** | 1   |
|                                               | P         | 137     | 247   | 001   | 001   | 151 | 001   |     |

İstatistiksel anlamlılık düzeyleri \*0,05 ve \*\*0,01’dir. DL:Dönüşümcü Liderlik EL:Etkileşimci Liderlik TSTL:Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik BS:Bireysel Sessizlik İS:İlişkisel Sessizlik MAK:Majör Kaytarma MİK: Minör Kaytarma

Tablo 5.18’da liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma ölçeği boyutları arasında bulunan ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analizler incelendiğinde etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında orta düzeyde pozitif ( $r=0,581$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik algıları orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır.

Tam serbestlik tanıyan liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında zayıf düzeyde negatif ( $r=-0,160$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların tam serbestlik tanıyan liderlik algıları arttığında, dönüşümcü liderlik algıları zayıf bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte azalmaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderlik ve etkileşimci liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,150$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların tam serbestlik tanıyan liderlik ve etkileşimci liderlik algıları zayıf düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır.

Bireysel sessizlik ile etkileşimci liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,103$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Yani katılımcıların bireysel sessizlik ve dönüşümcü liderlik algıları zayıf düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Bireysel sessizlik ile tam serbestlik tanıyan liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,287$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların bireysel sessizlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik algıları zayıf düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır.

İlişkisel sessizlik ile dönüşümcü liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,302$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların ilişkisel sessizlik ve dönüşümcü liderlik algıları zayıf düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır. İlişkisel sessizlik ile etkileşimci liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,309$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların ilişkisel sessizlik ve dönüşümcü liderlik algıları zayıf düzeyde anlamlı bir şekilde birlikte artmaktadır. İlişkisel sessizlik ile bireysel sessizlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,382$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların ilişkisel sessizlik ve bireysel sessizlik algısı zayıf düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır.

Majör kaytarma ve tam serbestlik tanıyan liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,227$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların majör kaytarma ve tam serbestlik tanıyan liderlik algıları zayıf düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Majör kaytarma ve bireysel sessizlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,379$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların majör kaytarma ve bireysel sessizlik algıları zayıf düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır.

Minör kaytarma ve tam serbestlik tanıyan liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,171$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların minör kaytarma ve tam serbestlik tanıyan liderlik algıları zayıf düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Minör kaytarma ve bireysel sessizlik arasında zayıf düzeyde pozitif ( $r=0,279$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların minör kaytarma ve bireysel sessizlik algıları zayıf düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Minör kaytarma ve majör kaytarma arasında güçlü düzeyde pozitif ( $r=0,767$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların minör kaytarma ve majör kaytarma algıları güçlü düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi doğrultusunda her bir değişkenin birbirleri ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. Fakat yapılan korelasyon analizi değişkenlerin birbirleri arasında bulunan ilişkiyi açıklamaya yönelik fikir vermiş olsa bile bu bulgular araştırma hipotezlerinin kesin sonuçları için yeterli düzeyde görülmemektedir. Bu nedenle araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılacaktır.

#### 5.7.9. Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Davranışının Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analizler

Farklılıkların analizinde kullanılan t-testinden önce, varyansların homojenliğini değerlendirmek amacıyla Levene Varyans Eşitliği Testi uygulanması gerekmektedir. Bu test, gruplar arasındaki varyansların eşit olup olmadığını belirlemek için geliştirilmiş ve t-testinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi açısından önemli bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Levene, 1960). Levene testi, özellikle parametrik testlerde kullanılan temel varsayımlardan biri olan varyans homojenliğini test ederek, verilerin eşit varyanslı olduğu varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmeye olanak tanır (Field, 2013). Bu nedenle, analizlerin güvenilir ve doğru sonuçlar verebilmesi amacıyla, Levene testi sonuçlarına dayanarak uygun varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin sonuçları aşağıda Tablo 5.19’da sunulmaktadır.

Tablo 5.19. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

| Boyutlar                        | Cinsiyet | N   | X    | s.s  | Levene Testi |       | T      | P     |
|---------------------------------|----------|-----|------|------|--------------|-------|--------|-------|
|                                 |          |     |      |      | F            | P     |        |       |
| Dönüşümcü Liderlik              | Erkek    | 219 | 3,40 | 1,03 | 8,781        | 0,003 | -4,225 | 0,001 |
|                                 | Kadın    | 171 | 3,82 | 0,89 |              |       | -4,302 |       |
| Etkileşimci Liderlik            | Erkek    | 219 | 3,30 | 1,05 | 0,002        | 0,965 | -2,526 | 0,012 |
|                                 | Kadın    | 171 | 3,57 | 1,05 |              |       | -2,527 |       |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik | Erkek    | 219 | 2,50 | 1,15 | 0,007        | 0,935 | ,956   | 0,340 |
|                                 | Kadın    | 171 | 2,39 | 1,11 |              |       | ,960   |       |
| Bireysel Sessizlik              | Erkek    | 219 | 2,55 | 0,94 | 6,562        | 0,223 | ,236   | 0,814 |
|                                 | Kadın    | 171 | 2,52 | 1,07 |              |       | ,232   |       |
| İlişkisel Sessizlik             | Erkek    | 219 | 3,05 | 1,10 | 1,489        | 0,011 | -2,905 | 0,004 |
|                                 | Kadın    | 171 | 3,39 | 1,15 |              |       | -2,887 |       |
| Majör Kaytarma                  | Erkek    | 219 | 2,61 | 0,98 | 6,524        | 0,011 | -1,330 | 0,184 |
|                                 | Kadın    | 171 | 2,75 | 1,03 |              |       | -1,323 |       |
| Minör Kaytarma                  | Erkek    | 219 | 2,69 | 1,04 | 4,270        | 0,039 | -2,104 | 0,036 |
|                                 | Kadın    | 171 | 2,92 | 1,14 |              |       | -2,082 |       |

t: bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. \*p<0,05

Örnekleme üzerinde yapılan t-testi ile belirli değişkenlerin ortalama değerleri ile bilinen veya tahmin edilen ortalama değerleri karşılaştırılmıştır. T-testi, örneklem istatistiklerine dayanarak ana kütle değişkenine ilişkin belirli bir güven seviyesinde genelleme yapılabilmesine olanak tanır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 227). Test sonucunda, t değeri adı verilen istatistiksel bir değer hesaplanır. Bu değer, katılımcı sayısı ve seçilen anlamlılık düzeyine göre belirlenen kritik sınırı aştığında, elde edilen sonuç anlamlı kabul edilir (Akbulut, 2013: 179). Tablo 5.19’da yer alan F değeri ise verilerin homojenliğini test etmek için kullanılır. Eğer F değeri ile birlikte yer alan p değeri 0,05’ten küçük değilse, verilerin homojen olmadığı söylenebilir. P değeri, gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirten değerdir. Bu değer 0,05’ten küçük olması durumunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu, 0,05’ten büyük olması durumunda ise anlamlı bir fark bulunmadığı kabul edilir. Anlamlı bir fark bulunması durumunda, hangi grubun ortalamasının yüksek olduğu belirtilir (Griffith, 2007: 232-233).

Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, ilişkisel sessizlik ve minör kaytarma boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutunda kadın katılımcıların ( $\bar{x}=3,82$ ,  $p=0,003$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{x}=3,40$ ,  $p=0,003$ ) kıyasla anlamlı derecede yüksek puan aldığı görülmektedir ( $t=-4,225$ ,  $p<0,001$ ). Benzer şekilde, etkileşimci liderlik boyutunda da kadın katılımcılar ( $\bar{x}=3,57$ ,  $p=0,965$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{x}=3,30$ ,  $p=0,965$ ) göre anlamlı olarak daha yüksek puan almıştır ( $t=-2,526$ ,  $p=0,012$ ). Tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunda kadın katılımcıların ( $\bar{x}=2,39$ ,  $p=0,935$ ) ve erkek katılımcıların ( $\bar{x}=2,50$ ,  $p=0,935$ ) puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $t=0,956$ ,  $p=0,340$ ). Bireysel sessizlik açısından da kadın katılımcılar ( $\bar{x}=2,52$ ,  $p=0,223$ ) ve erkek katılımcılar ( $\bar{x}=2,55$ ,  $p=0,223$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $t=0,236$ ,  $p=0,814$ ). Öte yandan, ilişkisel sessizlik boyutunda kadın katılımcıların ( $\bar{x}=3,39$ ,  $p=0,011$ ) erkek katılımcılardan ( $\bar{X}=3,05$ ,  $p=0,011$ ) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $t=-2,905$ ,  $p=0,004$ ). Majör kaytarma açısından ise kadın katılımcılar ( $\bar{x}=2,75$ ,  $p=0,011$ ) ve erkek katılımcılar ( $\bar{x}=2,61$ ,  $p=0,011$ ) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t=-1,330$ ,  $p=0,184$ ). Buna karşın, minör kaytarma boyutunda kadın katılımcıların ( $\bar{x}=2,92$ ,  $p=0,039$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{x}=2,69$ ,  $p=0,039$ ) kıyasla anlamlı olarak daha yüksek puan aldığı belirlenmiştir ( $t=-2,104$ ,  $p=0,036$ ).

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, kadın katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilişkisel sessizlik boyutlarında erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmektedir. Kaytarma davranışlarında ise minör kaytarma boyutunda kadın katılımcıların erkeklere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak, tam serbestlik tanıyan liderlik, bireysel sessizlik ve majör kaytarma boyutlarında cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 5.20. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

| Boyutlar                        | Medeni Durum | N   | X    | s.s  | Levene Testi |       | T      | P     |
|---------------------------------|--------------|-----|------|------|--------------|-------|--------|-------|
|                                 |              |     |      |      | F            | P     |        |       |
| Dönüşümcü Liderlik              | Evli         | 178 | 3,50 | 1,05 | 0,508        | 0,477 | -1,479 | 0,140 |
|                                 | Bekar        | 211 | 3,65 | 0,97 |              |       | -1,484 |       |
| Etkileşimci Liderlik            | Evli         | 178 | 3,37 | 1,01 | 0,872        | 0,026 | -,783  | 0,434 |
|                                 | Bekar        | 211 | 3,46 | 1,06 |              |       | -,783  |       |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik | Evli         | 178 | 2,52 | 1,06 | 2,030        | 0,155 | 1,055  | 0,292 |
|                                 | Bekar        | 211 | 2,40 | 1,09 |              |       | 1,061  |       |
| Bireysel Sessizlik              | Evli         | 178 | 2,62 | 1,17 | 0,812        | 0,057 | 1,446  | 0,149 |
|                                 | Bekar        | 211 | 2,47 | 1,01 |              |       | 1,443  |       |
| İlişkisel Sessizlik             | Evli         | 178 | 3,29 | 0,99 | 0,019        | 0,889 | 1,360  | 0,175 |
|                                 | Bekar        | 211 | 3,13 | 1,13 |              |       | 1,360  |       |
| Majör Kaytarma                  | Evli         | 178 | 2,69 | 1,13 | 1,997        | 0,158 | ,317   | 0,752 |
| Minör Kaytarma                  | Evli         | 178 | 2,78 | 0,97 | 0,847        | 0,358 | -,188  | 0,851 |
|                                 | Bekar        | 211 | 2,80 | 1,05 |              |       | -,190  |       |

t: bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. \*p<0,05

Yapılan analizlerde p değerinin 0,05'ten büyük olması çalışanların aynı düşüncede olduklarını, p değerinin 0,05'ten küçük olması ise çalışanların farklı düşüncede olduklarını göstermektedir. Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, medeni durum değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik, bireysel sessizlik, ilişkisel sessizlik, majör kaytarma ve minör kaytarma boyutlarında çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Dönüşümcü liderlik boyutunda evli katılımcıların ortalama puanı ( $\bar{x}$ =3,50) bekar katılımcılara ( $\bar{x}$ =3,65) kıyasla daha düşük olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t=-1,479; p=0,140). Etkileşimci liderlik açısından da evli ( $\bar{x}$ =3,37) ve bekar ( $\bar{x}$ =3,46) çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (t=-0,783; p = 0,434). Benzer şekilde, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunda evli çalışanların ortalama puanı ( $\bar{x}$ =2,52) bekar çalışanlardan ( $\bar{x}$ =2,40) daha yüksek olsa da fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (t=1,055; p=0,292).

Bireysel sessizlik boyutunda evli çalışanların ( $\bar{x}=2,62$ ) bekar çalışanlara ( $\bar{x}=2,47$ ) göre daha yüksek puana sahip olduğu görülmekle birlikte, fark anlamlı bulunmamıştır ( $t=1,446$ ;  $p=0,149$ ). Benzer şekilde, ilişkisel sessizlik boyutunda da evli çalışanların ortalama puanı ( $\bar{x}=3,29$ ) bekar çalışanlardan ( $\bar{x}=3,13$ ) yüksek olmasına rağmen, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $t=1,360$ ;  $p=0,175$ ).

Majör kaytarma açısından evli çalışanların ortalama puanı ( $\bar{x}=2,69$ ) bekar çalışanlardan ( $\bar{x}=2,66$ ) biraz daha yüksek olsa da bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $t=0,317$ ;  $p=0,752$ ). Minör kaytarma boyutunda ise evli çalışanların ortalama puanı ( $\bar{x}=2,78$ ), bekar çalışanlardan ( $\bar{x}=2,80$ ) düşük olmasına rağmen, bu fark da anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,188$ ;  $p=0,851$ ).

Sonuç olarak, yapılan analizlerde medeni duruma bağlı olarak incelenen tüm değişkenlerde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum, evli ve bekar çalışanların liderlik algıları, sessizlik eğilimleri ve kaytarma davranışları açısından benzer düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 5.21. Farklılıklara Ait Analiz Sonuçları

| Boyutlar                        | Gruplar (yaş) | N   | X    | s.s. | Levene Testi |       | F     | P     | Scheffe |
|---------------------------------|---------------|-----|------|------|--------------|-------|-------|-------|---------|
|                                 |               |     |      |      | F            | P     |       |       |         |
| Dönüşümcü Liderlik              | 20-29         | 188 | 3,62 | 1,00 | 0,103        | 0,958 | 1,531 | 0,206 |         |
|                                 | 30-39         | 128 | 3,48 | 0,97 |              |       |       |       |         |
|                                 | 40-49         | 57  | 3,56 | 1,02 |              |       |       |       |         |
|                                 | 50 +          | 17  | 4,00 | 0,97 |              |       |       |       |         |
| Etkileşimci Liderlik            | 20-29         | 188 | 3,45 | 1,09 | 1,485        | 0,218 | 1,977 | 0,117 |         |
|                                 | 30-39         | 128 | 3,28 | 0,98 |              |       |       |       |         |
|                                 | 40-49         | 57  | 3,49 | 1,12 |              |       |       |       |         |
|                                 | 50 +          | 17  | 3,00 | 0,96 |              |       |       |       |         |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik | 20-29         | 188 | 2,37 | 1,17 | 2,591        | 0,052 | ,863  | 0,460 |         |
|                                 | 30-39         | 128 | 2,49 | 0,88 |              |       |       |       |         |
|                                 | 40-49         | 57  | 2,59 | 1,27 |              |       |       |       |         |
|                                 | 50 +          | 17  | 2,68 | 1,29 |              |       |       |       |         |
| Bireysel Sessizlik              | 20-29         | 188 | 2,45 | 1,02 | 4,612        | 0,003 | 2,685 | 0,046 | (1-2)   |
|                                 | 30-39         | 128 | 2,49 | 0,90 |              |       |       |       |         |
|                                 | 40-49         | 57  | 2,85 | 1,00 |              |       |       |       |         |
|                                 | 50 +          | 17  | 2,74 | 1,36 |              |       |       |       |         |
| İlişkisel Sessizlik             | 20-29         | 188 | 3,16 | 1,13 | 0,049        | 0,986 | 2,571 | 0,054 |         |
|                                 | 30-39         | 128 | 3,07 | 1,12 |              |       |       |       |         |
|                                 | 40-49         | 57  | 3,50 | 1,08 |              |       |       |       |         |
|                                 | 50 +          | 17  | 3,56 | 1,31 |              |       |       |       |         |
| Majör Kaytarma                  | 20-29         | 188 | 2,74 | 0,99 | 2,369        | 0,070 | ,820  | 0,483 |         |
|                                 | 30-39         | 128 | 2,65 | 0,96 |              |       |       |       |         |
|                                 | 40-49         | 57  | 2,52 | 1,05 |              |       |       |       |         |
|                                 | 50 +          | 17  | 2,52 | 1,34 |              |       |       |       |         |

Tablo 5.21. Farklılıklara Ait Analiz Sonuçları (Devam)

| Boyutlar       | Gruplar (yaş) | N   | X    | s.s. | Levene Testi |       | F     | P     | Scheffe |
|----------------|---------------|-----|------|------|--------------|-------|-------|-------|---------|
|                |               |     |      |      | F            | P     |       |       |         |
| Minör Kaytarma | 20-29         | 188 | 2,85 | 1,10 | 1,108        | 0,346 | 1,360 | 0,255 |         |
|                | 30-39         | 128 | 2,79 | 1,04 |              |       |       |       |         |
|                | 40-49         | 57  | 2,72 | 1,09 |              |       |       |       |         |
|                | 50 +          | 17  | 2,31 | 1,28 |              |       |       |       |         |

Tablo 5.21’ de katılımcıların liderlik algıları ve örgütsel davranış boyutlarının yaş gruplarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Anova testi yapılmıştır. Üç veya daha fazla grubun birbiriyle karşılaştırılabilmesi için Anova testi uygulanmaktadır. Anova testi sonucunda elde edilen anlam düzeyinin (alfa değeri) 0.05’in altında olduğu durumlarda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilmektedir (Akbulut, 2013: 149). Gruplar arasındaki farkların ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi, bir grubun ortalamasını diğer birkaç grup ortalaması ile ağırlıklı olarak karşılaştırmak için uygun bir yöntemdir. Ortalamalar büyüklük sırasına göre değerlendirilmek istendiğinde Duncan testi, değerlendirilecek grup sayısının 8 ve daha fazla olduğu durumlarda ise Tukey HSD testi tercih edilmektedir (Genç ve Soysal, 2018: 26). Bu araştırmada yaş grupları arasındaki farklar Scheffe testi ile analiz edilmiştir.

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, yaş grupları arasında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik, ilişkisel sessizlik, majör kaytarma ve minör kaytarma boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu durum, farklı yaş gruplarındaki çalışanların bu değişkenlere ilişkin algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Ancak bireysel sessizlik boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $F=2,685$ ;  $p=0,046<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, bu fark 20-29 yaş grubu ile 40-49 yaş grubu arasındadır. 40-49 yaş aralığındaki çalışanlar ( $\bar{x}=2,85$ ) bireysel sessizlik düzeylerini, 20-29 yaş aralığındaki çalışanlara ( $\bar{x}=2,45$ ) kıyasla daha yüksek algılamaktadır.

Bu bulgu, orta yaş grubundaki çalışanların bireysel sessizlik eğilimlerinin genç çalışanlara göre daha belirgin olabileceğini göstermektedir. Diğer değişkenlerde yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmaması ( $p>0,05$ ), çalışanların liderlik algıları, sessizlik eğilimleri ve kaytarma davranışları açısından yaş faktörüne bağlı olarak değişmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.22. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Davranışının Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz

| Boyut | Gruplar (Eğitim) | N   | X    | s.s  | Levene Testi |       | F     | P     | Scheffe |
|-------|------------------|-----|------|------|--------------|-------|-------|-------|---------|
|       |                  |     |      |      | F            | P     |       |       |         |
| DL    | Ortaöğretim      | 104 | 3,37 | 1,03 | 1,431        | 0,233 | 7,369 | 0,001 | (1-2)   |
|       | Ön lisans        | 138 | 3,44 | 0,97 |              |       |       |       |         |
|       | Lisans           | 126 | 3,82 | 0,95 |              |       |       |       |         |
|       | Lisansüstü       | 22  | 4,14 | 0,82 |              |       |       |       |         |
| EL    | Ortaöğretim      | 104 | 3,35 | 1,07 | 0,597        | 0,618 | 2,204 | 0,087 |         |
|       | Ön lisans        | 138 | 3,28 | 1,01 |              |       |       |       |         |
|       | Lisans           | 126 | 3,58 | 1,10 |              |       |       |       |         |
|       | Lisansüstü       | 22  | 3,65 | 0,99 |              |       |       |       |         |
| TSTL  | Ortaöğretim      | 104 | 2,51 | 1,10 | 0,821        | 0,483 | 1,278 | 0,281 |         |
|       | Ön lisans        | 138 | 2,55 | 1,09 |              |       |       |       |         |
|       | Lisans           | 126 | 2,37 | 1,18 |              |       |       |       |         |
|       | Lisansüstü       | 22  | 2,12 | 1,25 |              |       |       |       |         |
| BS    | Ortaöğretim      | 104 | 2,70 | 0,98 | 2,569        | 0,054 | 1,980 | 0,116 |         |
|       | Ön lisans        | 138 | 2,56 | 0,93 |              |       |       |       |         |
|       | Lisans           | 126 | 2,39 | 1,05 |              |       |       |       |         |
|       | Lisansüstü       | 22  | 2,45 | 1,19 |              |       |       |       |         |
| İS    | Ortaöğretim      | 104 | 3,25 | 1,11 | 0,746        | 0,525 | 2,856 | 0,037 | (1-2)   |
|       | Ön lisans        | 138 | 3,00 | 1,08 |              |       |       |       |         |
|       | Lisans           | 126 | 3,30 | 1,17 |              |       |       |       |         |
|       | Lisansüstü       | 22  | 3,64 | 1,19 |              |       |       |       |         |
| MAK   | Ortaöğretim      | 104 | 2,65 | 1,02 | 1,949        | 0,121 | 1,076 | 0,359 |         |
|       | Ön lisans        | 138 | 2,83 | 0,99 |              |       |       |       |         |
|       | Lisans           | 126 | 2,55 | 0,95 |              |       |       |       |         |
|       | Lisansüstü       | 22  | 2,47 | 1,23 |              |       |       |       |         |
| MİK   | Ortaöğretim      | 104 | 2,66 | 1,12 | 0,862        | 0,461 | 0,699 | 0,553 |         |
|       | Ön lisans        | 138 | 2,85 | 1,04 |              |       |       |       |         |
|       | Lisans           | 126 | 2,80 | 1,10 |              |       |       |       |         |
|       | Lisansüstü       | 22  | 2,90 | 1,21 |              |       |       |       |         |

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. \* $p<0,05$  DL:Dönüşümcü Liderlik EL:Etkileşimci Liderlik TSTL:Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik BS:Bireysel Sessizlik İS:İlişkisel Sessizlik MAK:Majör Kaytarma MİK: Minör Kaytarma

Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların eğitim durumu değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik ve ilişkisel sessizlik boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ancak, etkileşimci liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik, bireysel sessizlik, majör kaytarma ve minör kaytarma boyutlarında eğitim seviyelerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Dönüşümcü liderlik boyutunda gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=7,369$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, ortaöğretim mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Lisans mezunlarının dönüşümcü liderlik algısı ( $\bar{x}=3,82$ ), ortaöğretim mezunlarına ( $\bar{x}=3,37$ ) kıyasla daha yüksektir. Benzer şekilde, lisansüstü mezunlarının dönüşümcü liderlik algısı ( $\bar{x}=4,14$ ) en yüksek ortalama

sahiptir. Bu durum, eğitim seviyesi arttıkça dönüşümcü liderlik algısının da yükseldiğini göstermektedir.

İlişkisel sessizlik boyutunda da eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $F=2,856$ ;  $p=0,037<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, ortaöğretim mezunları ile ön lisans mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ortaöğretim mezunlarının ilişkisel sessizlik düzeyi ( $\bar{x}=3,25$ ), ön lisans mezunlarına ( $\bar{x}=3,00$ ) kıyasla daha yüksek olarak bulunmuştur.

Diğer boyutlarda eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı bir farkın bulunmaması ( $p>0,05$ ), çalışanların eğitim seviyelerine göre etkileşimci liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik, bireysel sessizlik, majör kaytarma ve minör kaytarma açısından benzer algılara sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 5.23. Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

| Boyut | Grup      | N   | X    | s.s. | Levene Testi |       | F     | P     | Scheffe |
|-------|-----------|-----|------|------|--------------|-------|-------|-------|---------|
|       |           |     |      |      | F            | P     |       |       |         |
| DL    | -2        | 69  | 3,69 | 1,06 | 2,720        | 0,062 | 3,716 | 0,006 | (1-2)   |
|       | 2-5 yıl   | 134 | 3,54 | 0,97 |              |       |       |       |         |
|       | 6-10 yıl  | 121 | 3,41 | 0,99 |              |       |       |       |         |
|       | 11-15 yıl | 42  | 3,71 | 1,04 |              |       |       |       |         |
|       | 16 +      | 24  | 4,19 | 0,60 |              |       |       |       |         |
| EL    | -2        | 69  | 3,73 | 1,09 | 0,760        | 0,683 | 4,048 | 0,003 | (1-2)   |
|       | 2-5 yıl   | 134 | 3,29 | 1,01 |              |       |       |       |         |
|       | 6-10 yıl  | 121 | 3,30 | 1,01 |              |       |       |       |         |
|       | 11-15 yıl | 42  | 3,35 | 1,18 |              |       |       |       |         |
|       | 16+       | 24  | 3,95 | 0,92 |              |       |       |       |         |
| TSTL  | -2        | 69  | 2,43 | 1,36 | 5,504        | 0,001 | 1,934 | 0,104 |         |
|       | 2-5 yıl   | 134 | 2,34 | 1,03 |              |       |       |       |         |
|       | 6-10 yıl  | 121 | 2,61 | 1,01 |              |       |       |       |         |
|       | 11-15 yıl | 42  | 2,62 | 1,22 |              |       |       |       |         |
|       | 16+       | 24  | 2,05 | 1,28 |              |       |       |       |         |
| BS    | -2        | 69  | 2,40 | 1,11 | 1,443        | 0,247 | 1,060 | 0,376 |         |
|       | 2-5 yıl   | 134 | 2,51 | 0,95 |              |       |       |       |         |
|       | 6-10 yıl  | 121 | 2,62 | 0,96 |              |       |       |       |         |
|       | 11-15 yıl | 42  | 2,70 | 1,04 |              |       |       |       |         |
|       | 16+       | 24  | 2,33 | 1,07 |              |       |       |       |         |
| İS    | -2        | 69  | 3,18 | 1,22 | 1,490        | 0,234 | 3,223 | 0,013 | (1-2)   |
|       | 2-5 yıl   | 134 | 3,03 | 1,13 |              |       |       |       |         |
|       | 6-10 yıl  | 121 | 3,18 | 1,08 |              |       |       |       |         |
|       | 11-15 yıl | 42  | 3,47 | 1,13 |              |       |       |       |         |
|       | 16 +      | 24  | 3,82 | 0,93 |              |       |       |       |         |
| MAK   | -2        | 69  | 2,56 | 1,16 | 2,993        | 0,024 | 2,459 | 0,045 | (1-2)   |
|       | 2-5 yıl   | 134 | 2,78 | 0,90 |              |       |       |       |         |
|       | 6-10 yıl  | 121 | 2,73 | 0,98 |              |       |       |       |         |
|       | 11-15 yıl | 42  | 2,62 | 1,08 |              |       |       |       |         |
|       | 16+       | 24  | 2,14 | 0,99 |              |       |       |       |         |

Tablo 5.23. Çalışma Süresine Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları (Devam)

| Boyut | Grup      | N   | X    | s.s. | Levene Testi |       | F     | P     | Scheffe |
|-------|-----------|-----|------|------|--------------|-------|-------|-------|---------|
|       |           |     |      |      | F            | P     |       |       |         |
| MİK   | -2        | 69  | 2,64 | 1,24 | 1,920        | 0,136 | 2,246 | 0,064 |         |
|       | 2-5 yıl   | 134 | 2,91 | 1,01 |              |       |       |       |         |
|       | 6-10 yıl  | 121 | 2,78 | 1,04 |              |       |       |       |         |
|       | 11-15 yıl | 42  | 2,97 | 1,20 |              |       |       |       |         |
|       | 16+       | 24  | 2,30 | 0,96 |              |       |       |       |         |

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. \* $p<0,05$  DL:Dönüşümcü Liderlik EL:Etkileşimci Liderlik TSTL:Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik BS:Bireysel Sessizlik İS:İlişkisel Sessizlik MAK:Majör Kaytarma MİK: Minör Kaytarma

Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların çalışma süresi değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, ilişkisel sessizlik, majör kaytarma boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Ancak, tam serbestlik tanıyan liderlik, bireysel sessizlik ve minör kaytarma boyutlarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

Dönüşümcü liderlik boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F=3,716$ ;  $p=0,006<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, 2 yıldan az çalışma süresine sahip bireyler ile 16 yıl ve üzeri deneyime sahip bireyler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar ( $\bar{x}=4,19$ ), daha kısa süreli deneyime sahip çalışanlardan ( $\bar{x}=3,69$ ) daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahiptir.

Etkileşimci liderlik boyutunda da anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F=4,048$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, 2 yıldan az deneyime sahip çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark vardır. 16 yıl ve üzeri çalışanlar ( $\bar{x}=3,95$ ), daha az deneyime sahip olanlardan ( $\bar{x}=3,73$ ) daha yüksek etkileşimci liderlik algısına sahiptir.

İlişkisel sessizlik boyutunda da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $F=3,223$ ;  $p=0,013<0,05$ ). Scheffe testi sonucuna göre, 2 yıldan az deneyime sahip çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 16 yıl ve üzeri deneyime sahip bireyler ( $\bar{x}=3,82$ ), daha kısa deneyime sahip bireylerden ( $\bar{x}=3,18$ ) daha yüksek ilişkisel sessizlik algısına sahiptir.

Majör kaytarma boyutunda da anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F=2,459$ ;  $p=0,045<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, 2 yıldan az deneyime sahip çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 16 yıl ve üzeri

deneyime sahip çalışanlar ( $\bar{x}=2,14$ ), daha az deneyime sahip çalışanlardan ( $\bar{x}=2,56$ ) daha düşük majör kaytarma algısına sahiptir.

Minör kaytarma boyutunda ise çalışma süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu durum, çalışanların deneyim sürelerine göre etkileşimci liderlik, bireysel sessizlik ve minör kaytarma gibi algılarında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 5.24. Çalışılan Departmana Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

| Boyut | Grup (Departman)   | N   | X    | s.s. | Levene Testi |       | F    | P     | Scheffe |
|-------|--------------------|-----|------|------|--------------|-------|------|-------|---------|
|       |                    |     |      |      | F            | P     |      |       |         |
| DL    | Önbüro             | 150 | 3,81 | 0,96 | 1,121        | 0,364 | 6,7  | 0,001 | (1-2)   |
|       | Kat Hizmetleri     | 75  | 3,21 | 0,91 |              |       |      |       |         |
|       | Güvenlik Görevlisi | 37  | 3,45 | 1,09 |              |       |      |       |         |
|       | Mutfak Personeli   | 38  | 3,35 | 0,89 |              |       |      |       |         |
|       | Servis Personeli   | 56  | 3,43 | 1,02 |              |       |      |       |         |
|       | Diğer              | 34  | 4,08 | 0,91 |              |       |      |       |         |
| EL    | Önbüro             | 150 | 3,56 | 1,06 | 0,965        | 0,477 | 5,48 | 0,001 | (1-2)   |
|       | Kat Hizmetleri     | 75  | 3,02 | 0,97 |              |       |      |       |         |
|       | Güvenlik Görevlisi | 37  | 3,12 | 1,12 |              |       |      |       |         |
|       | Mutfak Personeli   | 38  | 3,26 | 0,92 |              |       |      |       |         |
|       | Servis Personeli   | 56  | 3,55 | 1,04 |              |       |      |       |         |
|       | Diğer              | 34  | 3,93 | 1,00 |              |       |      |       |         |
| TSTL  | Önbüro             | 150 | 2,38 | 1,16 | 2,862        | 0,023 | 1,91 | 0,091 |         |
|       | Kat Hizmetleri     | 75  | 2,54 | 0,91 |              |       |      |       |         |
|       | Güvenlik Görevlisi | 37  | 2,58 | 1,12 |              |       |      |       |         |
|       | Mutfak Personeli   | 38  | 2,73 | 1,09 |              |       |      |       |         |
|       | Servis Personeli   | 56  | 2,53 | 1,26 |              |       |      |       |         |
|       | Diğer              | 34  | 2,00 | 1,22 |              |       |      |       |         |
| BS    | Önbüro             | 150 | 2,44 | 1,07 | 2,670        | 0,044 | 4,48 | 0,001 | (1-2)   |
|       | Kat Hizmetleri     | 75  | 2,75 | 0,79 |              |       |      |       |         |
|       | Güvenlik Görevlisi | 37  | 2,76 | 1,07 |              |       |      |       |         |
|       | Mutfak Personeli   | 38  | 2,88 | 1,01 |              |       |      |       |         |
|       | Servis Personeli   | 56  | 2,46 | 0,96 |              |       |      |       |         |
|       | Diğer              | 34  | 1,99 | 0,83 |              |       |      |       |         |

Tablo 5.24. Çalışılan Departmana Göre Liderlik Tarzı, Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Boyutlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları (Devam)

| Boyut | Grup (Departman)   | N   | X    | s.s. | Levene Testi |       | F    | P     | Scheffe |
|-------|--------------------|-----|------|------|--------------|-------|------|-------|---------|
|       |                    |     |      |      | F            | P     |      |       |         |
| İS    | Önbüro             | 150 | 3,30 | 1,21 | 2,245        | 0,041 | 2,88 | 0,014 | (1-2)   |
|       | Kat Hizmetleri     | 75  | 3,03 | 0,99 |              |       |      |       |         |
|       | Güvenlik Görevlisi | 37  | 2,84 | 1,03 |              |       |      |       |         |
|       | Mutfak Personeli   | 38  | 3,18 | 1,13 |              |       |      |       |         |
|       | Servis Personeli   | 56  | 3,10 | 1,13 |              |       |      |       |         |
|       | Diğer              | 34  | 3,72 | 1,04 |              |       |      |       |         |
| MK    | Önbüro             | 150 | 2,51 | 0,95 | 1,831        | 0,228 | 3,99 | 0,002 | (1-2)   |
|       | Kat Hizmetleri     | 75  | 2,80 | 0,88 |              |       |      |       |         |
|       | Güvenlik Görevlisi | 37  | 2,96 | 1,05 |              |       |      |       |         |
|       | Mutfak Personeli   | 38  | 2,93 | 0,97 |              |       |      |       |         |
|       | Servis Personeli   | 56  | 2,84 | 1,17 |              |       |      |       |         |
|       | Diğer              | 34  | 2,21 | 0,99 |              |       |      |       |         |
| MK    | Önbüro             | 150 | 2,78 | 1,07 | 1,890        | 0,251 | 1,81 | 0,110 |         |
|       | Kat Hizmetleri     | 75  | 2,76 | 0,90 |              |       |      |       |         |
|       | Güvenlik Görevlisi | 37  | 2,79 | 1,12 |              |       |      |       |         |
|       | Mutfak Personeli   | 38  | 3,17 | 1,15 |              |       |      |       |         |
|       | Servis Personeli   | 56  | 2,82 | 1,18 |              |       |      |       |         |
|       | Diğer              | 34  | 2,41 | 1,24 |              |       |      |       |         |

F= Tek yönlü Anova analizi yapılmıştır. \* $p<0,05$  DL:Dönüşümcü Liderlik EL:Etkileşimci Liderlik TSTL:Tam Serbestlik Taniyan Liderlik BS:Bireysel Sessizlik İS:İlişkisel Sessizlik MAK:Majör Kaytarma MİK: Minör Kaytarma

Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların çalıştıkları departmanlar arasında, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, bireysel sessizlik, ilişkisel sessizlik ve majör kaytarma boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Ancak, tam serbestlik tanıyan liderlik ve minör kaytarma boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Dönüşümcü liderlik boyutunda, pozisyonlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F=6,7008$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, önbüro personeli ile kat hizmetleri personeli arasında anlamlı bir fark vardır. Önbüro personeli ( $\bar{x}=3,81$ ), kat hizmetleri personeline ( $\bar{x}=3,21$ ) kıyasla daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahiptir.

Etkileşimci liderlik boyutunda da anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F=5,485$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Scheffe testi sonucuna göre, önbüro personeli ile kat hizmetleri personeli arasında anlamlı

bir fark vardır. Önbüro personeli ( $\bar{x}=3,56$ ), kat hizmetleri personelinden ( $\bar{x}=3,02$ ) daha yüksek etkileşimci liderlik algısına sahiptir. Tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunda anlamlı bir fark bulunmuş olmakla birlikte, farkın p değeri 0,05'in altındadır ancak 0,05'ten çok küçüktür ( $p=0,091$ ). Bu nedenle, farkın istatistiksel açıdan zayıf olduğu söylenebilir.

Bireysel sessizlik boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F=4,488$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Önbüro personeli ( $\bar{x}=2,44$ ) ile kat hizmetleri personeli ( $\bar{x}=2,75$ ) ve diğer pozisyonlar arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu durum, önbüro personelinin diğer gruplara göre daha düşük bireysel sessizlik algısına sahip olduğunu göstermektedir. İlişkisel sessizlik boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F=2,888$ ;  $p=0,014<0,05$ ). Önbüro personeli ( $\bar{x}=3,30$ ) ile kat hizmetleri personeli ( $\bar{x}=3,03$ ) arasında anlamlı bir fark vardır. Bu, önbüro personelinin kat hizmetleri personeline kıyasla daha yüksek ilişkisel sessizlik algısına sahip olduğunu göstermektedir.

Majör kaytarma boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $F=3,992$ ;  $p=0,002<0,05$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre, önbüro personeli ile kat hizmetleri personeli arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Önbüro personeli ( $\bar{x}=2,51$ ) ile kat hizmetleri personeli ( $\bar{x}=2,80$ ) arasında belirgin bir fark bulunmuştur. Son olarak, minör kaytarma boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ), bu da çalışanların pozisyonlarına göre minör kaytarma algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

#### **5.7.10. Regresyon Analizi**

Regresyon analizinde amaç; bağımlı değişken ve bağımsız değişken ya da değişkenler arasında ortaya çıkan ilişkiyi istatistiksel olarak açıklamak, determinasyon katsayısına bakılarak bağımsız ve bağımlı değişkenlerde gözlenen değişimlerin ne kadarını açıkladığını ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2010). Regresyon analizi, bu ilişki hakkında yorum yapılmasına ve model şeklinde ifade edilmesine imkân sağlayan analiz türüdür. Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenler arasındaki etkisinin açıklanması amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz bağımsız değişkenler olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik ve bağımlı değişkenler olan örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı boyutları arasında yapılmıştır.

Tablo 5.25. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sessizlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model Bağımlı Değişken:<br>Bireysel Sessizlik | Standartlaşmamış<br>Katsayılar |           | Standartlaşmış<br>Katsayılar | T      | P    |
|-----------------------------------------------|--------------------------------|-----------|------------------------------|--------|------|
|                                               | $\beta$                        | Std. Hata | B                            |        |      |
| (Sabit)                                       | 1,879                          | ,229      |                              | 8,211  | ,001 |
| Dönüşümcü Liderlik                            | -,065                          | ,190      | -,065                        | -1,036 | ,301 |
| Etkileşimci Liderlik                          | ,096                           | ,059      | ,101                         | 1,618  | ,006 |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik               | ,231                           | ,046      | ,261                         | 5,062  | ,001 |
| P                                             | ,001                           |           |                              |        |      |
| F                                             | 12,498                         |           |                              |        |      |
| R <sup>2</sup>                                | ,089                           |           |                              |        |      |

Tablo 5.25’de regresyon analizi ile liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin bireysel sessizlik boyutu üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmıştır. Geliştirilen model sonucunda; etkileşimci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının bireysel sessizlik boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Başka ifade ile etkileşimci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sessizlik ölçeğinin bireysel sessizlik boyutu da artmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında geliştirilen H<sup>5</sup> ve H<sup>9</sup> hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın dönüşümcü liderlik örgütsel sessizlik ölçeğinin bireysel sessizlik boyutu üzerinde etkili değildir ( $p>0,05$ ). Bu yüzden araştırma kapsamında geliştirilen H<sup>1</sup> hipotezi reddedilmiştir.

Etkileşimci liderlik değişkenine yönelik standartlaşmış regresyon yükü ( $\beta =0,101$ ), Standartlaşmamış regresyon yükü ( $\beta =0,096$ ) olduğu görülmektedir. Burada her bir etkileşimci liderlik tarzı davranışının bireysel sessizliği 0,096 puan arttırdığı söylenebilmektedir. Etkileşimci liderlik tarzı bireysel sessizliği anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<0,05$ ). Aynı zamanda etkileşimci liderlik tarzı ile bireysel sessizlik arasında pozitif yönde (0,096) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden de bu ilişkinin anlamlı olduğunu görülmektedir ( $T= 1,618$ ,  $p=0,006$ ). R<sup>2</sup> değerinden bireysel sessizlik boyut üzerindeki değişiklerin %89’nı liderlik tarzları ile açıkladığı görülmektedir.

Tam serbestlik tanıyan liderlik değişkenine yönelik Standartlaşmış regresyon yükü ( $\beta = 0,261$ ), Standartlaşmamış regresyon yükü ( $\beta = 0,231$ ) olduğu görülmektedir. Burada her bir tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı davranışının bireysel sessizliği 0,231 puan arttırdığı söylenebilmektedir. Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı bireysel sessizliği anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<0,05$ ). Aynı zamanda tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile bireysel sessizlik arasında pozitif yönde (0,231) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden de bu ilişkinin anlamlı olduğunu görülmektedir ( $T= 5,062$ ,  $p=0,001$ ). R<sup>2</sup>

değerinden bireysel sessizlik boyut üzerindeki değişiklerin %89'nı liderlik tarzları ile açıklandığı görülmektedir.

Tablo 5.26. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin İlişkisel Sessizlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model<br>Bağımlı Değişken: İlişkisel<br>Sessizlik | Standartlaşmamış<br>Katsayılar |           | Standartlaşmış<br>Katsayılar | T      | P    |
|---------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|------------------------------|--------|------|
|                                                   | $\beta$                        | Std. Hata | B                            |        |      |
| (Sabit)                                           | 1,847                          | ,254      |                              | 7,264  | ,001 |
| Dönüşümcü Liderlik                                | ,188                           | ,070      | ,165                         | 2,685  | ,008 |
| Etkileşimci Liderlik                              | ,236                           | ,066      | ,220                         | 3,2582 | ,001 |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik                   | -,052                          | ,051      | -,052                        | -1,022 | ,307 |
| P                                                 | ,001                           |           |                              |        |      |
| F                                                 | 17,611                         |           |                              |        |      |
| R <sup>2</sup>                                    | ,120                           |           |                              |        |      |

Tablo 5.26'da liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkisel sessizlik boyutu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonucu doğrultusunda; dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin ilişkisel sessizlik boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Başka ifade ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkisel sessizlik boyutu da artmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında geliştirilen H<sup>2</sup> ve H<sup>6</sup> hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın tam serbestlik tanıyan liderlik örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkisel sessizlik boyutu üzerinde etkili değildir ( $p > 0,05$ ). Bu yüzden araştırma kapsamında geliştirilen H<sup>10</sup> hipotezi reddedilmiştir.

Dönüşümcü liderlik değişkenine yönelik standartlaşmış regresyon yükü ( $\beta = 0,165$ ), Standartlaşmamış regresyon yükü ( $\beta = 0,188$ ) olduğu görülmektedir. Burada her bir dönüşümcü liderlik tarzı davranışının ilişkisel sessizliği 0,188 puan arttırdığı söylenebilmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ilişkisel sessizliği anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p < 0,05$ ). Aynı zamanda dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisel sessizlik arasında pozitif yönde (0,188) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden de bu ilişkinin anlamlı olduğunu görülmektedir ( $T = 2,685$ ,  $p = 0,008$ ). R<sup>2</sup> değerinden ilişkisel sessizlik boyut üzerindeki değişiklerin %12,0'nı liderlik tarzları ile açıklandığı görülmektedir.

Etkileşimci liderlik değişkenine yönelik standartlaşmış regresyon yükü ( $\beta = 0,220$ ), Standartlaşmamış regresyon yükü ( $\beta = 0,236$ ) olduğu görülmektedir. Burada her bir etkileşimci liderlik tarzı davranışının ilişkisel sessizliği 0,236 puan arttırdığı

söylenebilmektedir. Etkileşimci liderlik tarzı ilişkisel sessizliği anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<0,05$ ). Aynı zamanda etkileşimci liderlik tarzı ile ilişkisel sessizlik arasında pozitif yönde (0,236) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden de bu ilişkinin anlamlı olduğunu görülmektedir ( $T= 3,2582$ ,  $p=0,001$ ).  $R^2$  değerinden ilişkisel sessizlik boyut üzerindeki değişiklerin %12,0'nı liderlik tarzları ile açıklandığı görülmektedir.

Tablo 5.27. Liderlik Tarzlarının Sanal Kaytarma Davranışının Majör Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model<br>Bağımlı Değişken: Majör<br>Kaytarma | Standartlaşmamış<br>Katsayılar |           | Standartlaşmış<br>Katsayılar | T      | P    |
|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------|------------------------------|--------|------|
|                                              | $\beta$                        | Std. Hata | B                            |        |      |
| (Sabit)                                      | 2,2329                         | ,234      |                              | 9,960  | ,001 |
| Dönüşümcü Liderlik                           | ,013                           | ,065      | ,013                         | ,205   | ,838 |
| Etkileşimci Liderlik                         | -,065                          | ,061      | -,069                        | -1,075 | ,283 |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik              | ,212                           | ,047      | ,240                         | 4,556  | ,001 |
| P                                            |                                |           | ,001                         |        |      |
| F                                            |                                |           | 7,530                        |        |      |
| $R^2$                                        |                                |           | ,055                         |        |      |

Tablo 5.27’de liderlik tarzlarının sanal kaytarma ölçeğinin majör kaytarma boyutu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonucu doğrultusunda; tam serbestlik tanıyan liderliğin majör kaytarma boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Başka ifadeyle tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sanal kaytarma ölçeğinin majör kaytarma boyutu da artmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında geliştirilen  $H^{11}$  hipotezi kabul edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik sanal kaytarma ölçeğinin majör kaytarma boyutu üzerinde etkili değildir ( $p>0,05$ ). Araştırma kapsamında geliştirilen  $H^3$  ve  $H^7$  hipotezleri reddedilmiştir.

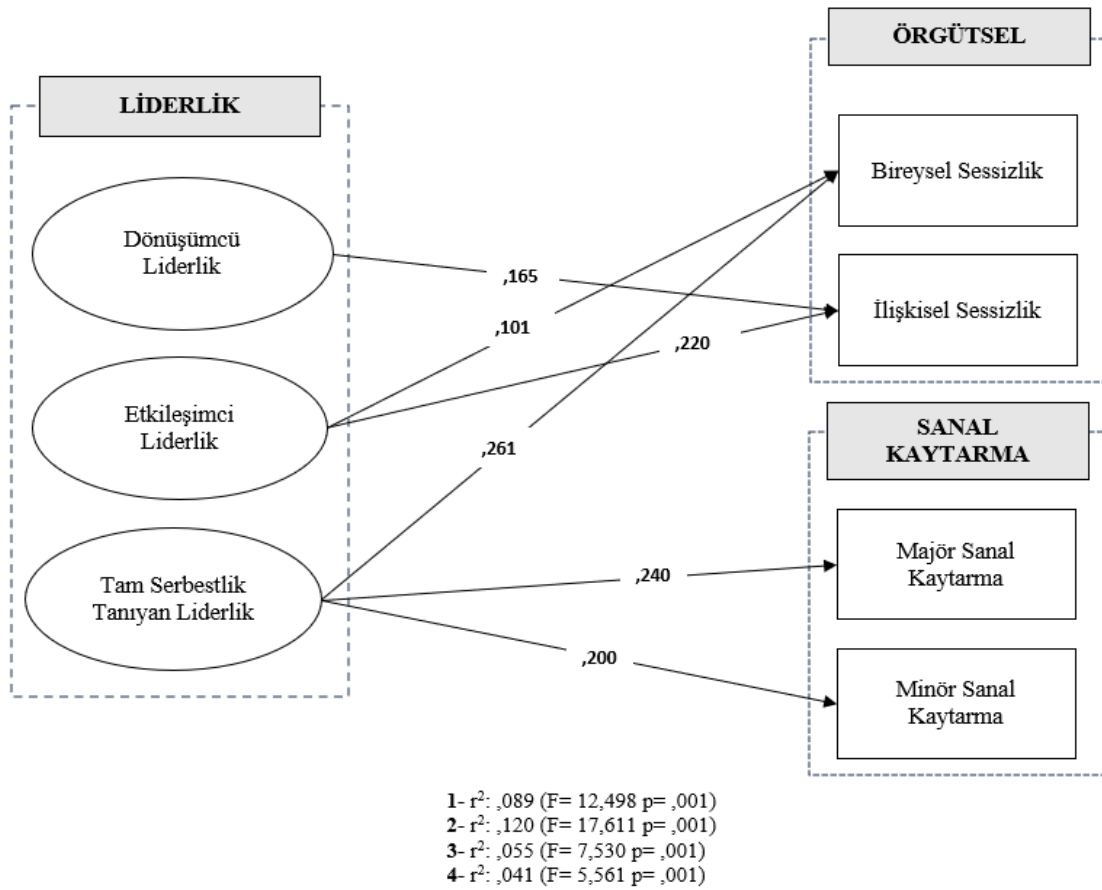
Tam serbestlik tanıyan liderlik değişkenine ait Standartlaşmış regresyon yükü ( $\beta= 0,240$ ), Standartlaşmamış regresyon yükü ( $\beta= 0,212$ ) olduğu görülmektedir. Burada her bir tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı davranışının majör kaytarmayı 0,212 puan arttırdığı söylenebilir. Aynı zamanda tam serbestlik tarzı ile majör kaytarma arasında pozitif yönde (0,212) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $T=4,556$ ,  $p= 0,001$ ).  $R^2$  değerinden davranışsal boyut üzerindeki değişiklerinin %55’i liderlik tarzları ile açıklandığı görülmektedir.

Tablo 5.28. Liderlik Tarzlarının Sanal Kaytarma Davranışının Minör Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model<br>Bağımlı Değişken: Minör<br>Kaytarma | Standartlaşmamış<br>Katsayılar |           | Standartlaşmış<br>Katsayılar | t     | P    |
|----------------------------------------------|--------------------------------|-----------|------------------------------|-------|------|
|                                              | $\beta$                        | Std. Hata | B                            |       |      |
| (Sabit)                                      | 1,962                          | ,255      |                              | 7,679 | ,001 |
| Dönüşümcü Liderlik                           | ,150                           | ,071      | ,137                         | 2,126 | ,064 |
| Etkileşimci Liderlik                         | -,052                          | ,066      | -,051                        | -,789 | ,431 |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik              | ,192                           | ,051      | ,200                         | 3,776 | ,001 |
| P                                            | ,001                           |           |                              |       |      |
| F                                            | 5,561                          |           |                              |       |      |
| R <sup>2</sup>                               | ,041                           |           |                              |       |      |

Tablo 5.28’de liderlik tarzlarının sanal kaytarma ölçeğinin minör kaytarma boyutu üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonucu doğrultusunda; tam serbestlik tanıyan liderliğin minör kaytarma boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Başka ifadeyle tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sanal kaytarma ölçeğinin majör kaytarma boyutu da artmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında geliştirilen H<sup>12</sup> hipotezi kabul edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik sanal kaytarma ölçeğinin minör kaytarma boyutu üzerinde etkili değildir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle araştırma kapsamında geliştirilen H<sup>4</sup> ve H<sup>8</sup> hipotezleri reddedilmiştir.

Tam serbestlik tanıyan liderlik değişkenine ait Standartlaşmış regresyon yükü ( $\beta = 0,200$ ), Standartlaşmamış regresyon yükü ( $\beta = 0,192$ ) olduğu görülmektedir. Burada her bir tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı davranışının minör kaytarmayı 0,192 puan arttırdığı söylenebilir. Aynı zamanda tam serbestlik tarzı ile minör kaytarma arasında pozitif yönde (0,192) bir ilişki bulunmaktadır. T değerinden bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $T = 3,776$ ,  $p = 0,001$ ). R<sup>2</sup> değerinden davranışsal boyut üzerindeki değişiklerinin %41’i liderlik tarzları ile açıklandığı görülmektedir.



Şekil 5.2. Regresyon Analizi Kuramsal Modeli

Liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bu araştırma, liderlik boyutlarının bireysel ve ilişkisel sessizlik ile majör ve minör sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlik boyutunun örgütsel sessizlik bağlamında ilişkisel sessizlik ( $H^2$ ), etkileşimci liderlik boyutunun bireysel ( $H^5$ ) ve ilişkisel sessizlik ( $H^6$ ) üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunun bireysel sessizlik ( $H^9$ ) ve sanal kaytarma davranışının hem majör ( $H^{11}$ ) hem de minör ( $H^{12}$ ) boyutları üzerinde anlamlı bir etki yarattığı belirlenmiştir. Çalışmada beta katsayıları,  $R^2$  değerleri, F ve P değerleri doğrultusunda oluşturulan regresyon analizi modeli, bu hipotezlerin kabul edilmesine temel teşkil etmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü içerisinde yer alan işletmeler emek-yoğun hizmet sektörü olarak faaliyet göstermektedir. Emek-yoğun işletmelerin en önemli sermayesi insan faktörüdür. Otel işletmelerinin hizmet ürettikleri ve bu hizmeti üretirken insanlarla sürekli iletişim halinde oldukları göz önünde bulundurulursa, otel işletmesinde çalışanların, rakipler karşısında rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi adına büyük bir rol sahibidir. Gün geçtikçe artan rekabet ile mücadele edebilmeleri için emeği ortaya koyan çalışanların ve bir girdi olan emeğin çıktıya dönüştürülmesinde aktif rol oynayan liderlerin, otel işletmeleri bakımından önemi çok büyüktür.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde liderlik tarzları ölçeğinin boyutları arasında en yüksek ortalama Dönüşümcü Liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik tutumlarına yönelik, otel çalışanlarının sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışlarının boyutları karşılaştırıldığında ise örgütsel sessizlik ölçeği boyutları arasından en yüksek ortalama İlişkisel Sessizlik boyutuna ait olduğu belirlenmiştir. Sanal kaytarma ölçeğinin boyutları karşılaştırıldığında ise en yüksek ortalamaya sahip sanal kaytarma boyutu Minör Sanal Kaytarma davranışlarına yönelik olduğu belirlenmiştir.

Araştırma modelinde yer almayan fakat araştırma soruları kapsamında araştırmaya katılan çalışanların liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışı ile söz konusu değişkenlerin alt boyutu için verilen cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırmanın alt amacı kapsamında araştırılmıştır. Burada cinsiyet ve medeni durumu değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenler için Anova testi uygulanmıştır.

Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma değişkenleri çalışanların cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların genel örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutu olan bireysel sessizlik için cinsiyetlerine göre bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Aynı zamanda örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkisel sessizlik boyutu cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Diğer yandan çalışanları ilişkisel sessizlik tutumları açısından cinsiyetlerine göre karşılaştırdığımızda ise, erkeklerin kadınlara kıyasla daha az bireysel sessizlik tutumunda bulunduğunu tespit edilmiştir. Liderlik tarzları açısından, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutu

cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Kadın çalışanların hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik boyutunda, erkeklere kıyasla daha yüksek bir algıya sahiptirler. Liderlik tarzının tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu cinsiyete göre bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Sanal kaytarma açısından minör kaytarma boyutu, katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Majör kaytarma boyutu ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Aynı şekilde, kadınların erkeklere oranla majör kaytarma ve minör kaytarma davranışlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma değişkenleri çalışanların medeni durumları açısından değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları olan bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik için katılımcıların medeni durumlarına göre bir farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutları bazında medeni durumlarına göre bir farklılık görülmemiştir. Bu durum (Taşkiran, 2010) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Bunun yanında, liderlik tarzı alt boyutları olan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik için katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu durum (Postacı ve Sobacı, 2017) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde sanal kaytarma davranışının majör kaytarma ve minör kaytarma boyutları için medeni duruma göre anlamlı farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Söz konusu veriler detaylı şekilde incelendiğinde; bekârların evlilere oranla, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum (Taşkiran, 2010) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Buna karşın bekârların evlilere oranla, tam serbestlik tanıyan liderlik algılarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, bekâr çalışanlar dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarında, evlilere oranla daha yüksek bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerini içeren çalışanların yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve çalıştıkları departman seviyeleri ile liderlik tarzı boyutları, örgütsel sessizlik boyutları, sanal kaytarma boyutları ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise Anova testi ile analiz edilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre otel çalışanlarının liderlik tarzları çalışanlar arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Bu bulgu (Eryeşil, 2012; Cansüngü, 2016; Postacı ve Sobacı, 2017; Hıdıroğlu, 2018) yapmış oldukları araştırma

sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Buna karşın otel çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarından birisi olan bireysel sessizlik boyutu yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Bu durum 40-50 yaş aralığından kaynaklanmaktadır. Katılımcıların yaş değişkenine göre otel çalışanlarının sanal kaytarma davranışı boyutlarının çalışanlar arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Liderlik tarzları ölçeğinin etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları, örgütsel sessizlik ölçeğinin bireysel sessizlik boyutu, sanal kaytarma ölçeğinin minör ve majör kaytarma boyutları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Buna karşın liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu durum lisansüstü eğitim seviyesinden kaynaklanmadır. Aynı zamanda örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkisel sessizlik boyutu istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu durum lisansüstü eğitim seviyesinden kaynaklanmadır.

Çalışma süresi bakımından çalışanlar değerlendirildiğinde, liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu farklılık 16 yaş ve üstü çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkisel sessizlik boyutu anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu farklılık 16 yaş ve üstü çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca sanal kaytarma ölçeğinin majör kaytarma boyutu anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın 2-5 yıl aralığında çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buna karşın liderlik tarzı ölçeğinin tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu, örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkisel sessizlik boyutu ve sanal kaytarma ölçeğinin minör kaytarma boyutu çalışma süresine göre anlamlı farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların çalıştıkları departman açısından değerlendirildiğinde, liderlik tarzı ölçeğinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu farklılık diğer departmanlar da çalışan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik boyutları anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bireysel sessizlik açısından farklılık değerlendirildiğinde mutfak personelinin kaynaklandığı tespit edilmiştir. İlişkisel sessizlik açısından ise diğer departmanlarda çalışan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Sanal kaytarma ölçeğinin majör kaytarma boyutu anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu farklılık güvenlik görevlisi olarak çalışan katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda otel çalışanlarının minör sanal kaytarma davranışlarının puan ortalamasının, majör sanal kaytarma davranışına oranla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların mesai saatleri içerisinde daha fazla minör sanal kaytarma davranışlarını sergilediği anlaşılmaktadır. Minör sanal kaytarma davranışları çalışma saatlerinde, çalışanların kendi istekleriyle bilişim mecralarından kendi, işleri ile ilgisi olmayan amaçlar için faydalanması şeklindeki davranışlardır (Ünal, Tekdemir ve Yıldızbaş, 2015: 98). Bu sonuçlar, (Lim ve Teo, 2005; Kaplan ve Öğüt, 2012; Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012; Örucü ve Yıldız, 2014) araştırmaları ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak çalışanların liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin ilişkisel sessizlik boyut üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Burada dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ilişkisel sessizlik boyutunun da arttığı söylenmektedir. Bu nedenle  $H^2$  ( $p=0,008<0,05$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin bireysel sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, etkileşimci liderliğin bireysel sessizlik boyut üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Burada etkileşimci liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan bireysel sessizlik boyutunun da arttığı söylenmektedir. Bu nedenle  $H^5$  ( $p=0,006<0,05$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma doğrultusunda çalışanların liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, etkileşimci liderliğin ilişkisel sessizlik boyut üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Burada etkileşimci liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ilişkisel sessizlik boyutunun da arttığı söylenmektedir. Bu nedenle  $H^6$  ( $p=0,001<0,05$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin bireysel sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, serbest bırakıcı liderliğin bireysel sessizlik boyut üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Burada tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan bireysel

sessizlik boyutunun da arttığı söylenmektedir. Bu nedenle  $H^9$  ( $p=0,001<0,05$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların liderlik tarzlarının sanal kaytarma davranışının majör kaytarma boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, serbest bırakıcı liderliğin majör kaytarma boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Burada tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sanal kaytarma ölçeğinde yer alan majör kaytarma boyutunun da arttığı söylenmektedir. Bu nedenle  $H^{11}$  ( $p=0,001<0,05$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların liderlik tarzlarının sanal kaytarma davranışının minör kaytarma boyutu üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, serbest bırakıcı liderliğin minör kaytarma boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Burada tam serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça sanal kaytarma ölçeğinde yer alan minör kaytarma boyutunun da arttığı söylenmektedir. Bu nedenle  $H^{12}$  ( $p=0,001<0,05$ ) hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan bu araştırma genel olarak literatüre konu olarak ve elde edilen bulgular bağlamında az sayıda olan literatüre bir katkı niteliğinde olmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan bireysel sessizlik değişkeni ile sanal kaytarma davranışının alt boyutları olan majör kaytarma ve minör kaytarma değişkenlerini etkilediği gözlemlenmiştir. Araştırmanın bulguları, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışlarının artışıyla birlikte çalışanların bireysel sessizlik, majör kaytarma ve minör kaytarma davranışlarının da arttığını ortaya koymaktadır. Bu durum, Luthans (1995) tarafından ifade edilen "tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı" kavramıyla paralellik göstermektedir. Luthans'a (1995) göre, bu tarzda lider, çalışanlarına kişisel veya grup kararlarında tam serbestlik tanırken, iş ile ilgili görüşmelere de pek dahil olmamaktadır. Liderin bu tutumu, çalışanların kendi başlarına karar almalarına olanak tanır, dolayısıyla liderin yetkisini neredeyse hiç kullanmaması, çalışanları daha bağımsız bir şekilde çalışmaya sevk eder.

Bu çalışma, serbestlik tanıyan liderlik tarzının, özellikle otel işletmelerindeki çalışanların bireysel sessizlik boyutunu artırdığına işaret etmektedir. Bireysel sessizlik, çalışanların iş yerinde fikirlerini ve görüşlerini ifade etme konusunda isteksiz olmalarını ifade eder (Morrison ve Milliken, 2000). Benzer şekilde, araştırmanın bulguları, liderin çalışanlarına yüksek derecede serbestlik tanıdığı ortamda, çalışanların iş yerinde örgütsel sessizlik

davranışlarını daha fazla sergilediklerini göstermektedir. Bu sonuç, Yukl (2013) tarafından yapılan çalışmada da desteklenmiştir; söz konusu çalışmada, yöneticilerin düşük düzeyde müdahale ettiği durumlarda çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını daha yaygın hale getirdiği vurgulanmıştır.

Bunun yanı sıra, serbestlik tanıyan liderlik tarzı, sanal kaytarma davranışlarının artışı da tetiklemektedir. Özellikle majör kaytarma davranışları arasında yer alan, yetişkin içerikli sayfalara girme, internet sohbet odalarına katılma, bahis ve kumar sitelerini ziyaret etme gibi olumsuz davranışların artış göstermesi, bu liderlik tarzının olumsuz etkilerinden biri olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, Aydın ve Taş'ın (2021) çalışmalarında da benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Aydın ve Taş (2021), liderlerin yüksek serbestlik tanıdığı ortamlarda, çalışanların sanal kaytarma davranışlarının artabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca minör kaytarma davranışları olarak bilinen sosyal medyanın aşırı kullanımı ve kişisel internet gezintilerinin artması da bu tarz liderlik altında gözlemlenmiştir. Bu, Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından vurgulanan "iş yerinde kaytarma" olgusuyla uyumludur; bu araştırma, çalışanların iş yerinde daha fazla zaman harcadıklarında, sanal kaytarma gibi olumsuz davranışları daha fazla sergilediklerini ortaya koymuştur.

Araştırmanın bulguları, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, çalışanların bireysel sessizlik ve sanal kaytarma davranışlarını artırıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, örgütlerin liderlik tarzlarını belirlerken bu faktörleri göz önünde bulundurmaları gerektiğini göstermektedir. Örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma gibi olumsuz davranışların önüne geçebilmek için, liderlerin daha denetleyici ve yönlendirici bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sessizliğin alt boyutları olan bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik değişkenlerini etkilediğini göstermektedir. Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle daha az ilgilenmekte, bu tarz liderlik anlayışında genellikle verimlilik, kalite ve süreç odaklılık ön plana çıkmaktadır (Barlı, 2008). Bu bulgu, etkileşimci liderliğin, çalışanların sessizliğini artırabilecek bir liderlik tarzı olduğunu düşündürmektedir. Etkileşimci liderlik, liderin çalışanları ile sürekli bir iletişim içinde olmasını gerektirse de çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmelerine çok fazla fırsat tanımayabilir (Bass, 1990).

Etkileşimci liderlik tarzı, liderin çalışanlarıyla daha yakın ilişkiler kurmasına olanak tanıyan bir yaklaşım olsa da çalışanların bireysel olarak iş yerindeki sessizliklerini sürdürmelerine sebep olabilir. Özellikle bireysel sessizlik, çalışanların kendilerini ifade etme konusunda çekinceleri olduğu durumlarda ortaya çıkar (Morrison ve Milliken, 2000). Etkileşimci liderlerin, çalışanların görüşlerine değer verme yerine, daha çok işin sonuçlarına odaklanması, bu tarz liderlik altında örgütsel sessizliğin artmasına yol açabilir. Benzer şekilde, ilişkisel sessizlik de bu liderlik tarzının bir sonucu olarak, çalışanlar arasındaki iletişimin yetersizleşmesine ve iş yerinde sessizlik ortamının güçlenmesine neden olabilir (Van Dyne ve LePine, 1998). Etkileşimci liderlerin, çalışanların birbirleriyle daha çok iletişim kurmasını teşvik etmek yerine, kendi beklentilerine odaklanması, ilişkisel sessizliğin artışına katkı sağlayabilir.

Bu bulgular, etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna dair daha önce yapılan çalışmaları da desteklemektedir. Örneğin, Bass ve Avolio (1994), etkileşimci liderliğin çalışanların iş yerindeki seslerini daha fazla kısıtladığını ve bunun sonucunda örgütsel sessizliğin arttığını belirtmişlerdir. Ayrıca, Aydın ve Taş (2021) da bu tarz liderlik yaklaşımının, çalışanların yaratıcı katkılarını sınırlandırarak sessizliği teşvik edebileceğini vurgulamaktadır. Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sessizliğe olan etkisi, liderlerin çalışanların görüşlerine daha az yer vermesi ve sonuç odaklılıklarıyla ilişkilidir. Çalışanların bireysel ve ilişkisel sessizliklerini azaltmak için liderlerin daha açık ve katılımcı bir yaklaşım benimsemeleri, çalışanların fikirlerini ifade etmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri gerektiği düşünülmektedir. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sessizliğin alt boyutlarından biri olan ilişkisel sessizlik değişkenini etkilediğini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik, lider ve çalışanlar arasındaki güçlü etkileşim ve karşılıklı güveni esas alan bir liderlik tarzıdır. Özellikle, liderin yüksek motivasyon ve moral düzeylerini artırmak için bir ya da daha fazla çalışanın diğerleriyle ilgilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005). Bu tür bir liderlik, çalışanların motivasyonunu yükseltirken, aynı zamanda iş yerinde daha açık bir iletişimin kurulmasını teşvik edebilir. Ancak, bu etkileşimler ve yüksek motivasyon ortamları, dönüşümcü liderin çalışanların yalnızca işin sonuçlarına odaklanmalarını sağlamak amacıyla ilişkisel sessizlik üzerine dolaylı etkiler yaratabilir. Çalışanlar, kendi fikirlerini ifade etmekte veya gruptan gelen eleştirilere yanıt vermekte çekinceler yaşayabilirler.

Dönüşümcü liderler, örgütün geleceğe yönelik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yeni bir vizyon oluştururlar ve çalışanlarını bu vizyona dahil ederek onları daha iyi bir performansa yönlendirirler (Özalp ve Öcal, 2000). Bu vizyon oluşturma süreci, örgüt içindeki çalışanları daha fazla motive edebilir ve etkileşimde bulunmalarını sağlayabilir. Ancak, bu liderlik tarzı aynı zamanda örgüt içindeki güç dinamiklerini değiştirebilir ve ilişkisel sessizliğe yol açabilecek bir ortam da yaratabilir. Özellikle çalışanlar, liderin belirlediği vizyon ve hedeflere ulaşabilmek adına bireysel düşüncelerini baskılayarak, grup içindeki çatışmalardan kaçınmak için daha fazla sessiz kalma eğiliminde olabilirler (Morrison ve Milliken, 2000). Bu durum, çalışanlar arasındaki ilişkisel sessizliğin artmasına yol açabilir, çünkü çalışanlar, liderin belirlediği yolun dışında bir fikir belirtmektense sessiz kalmayı tercih edebilirler. Özkalp ve Kirel (2005), dönüşümcü liderlerin çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerini teşvik etme yerine, daha çok hedeflere ulaşma amacına yönelik bir yönlendirme sağladığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Özalp ve Öcal (2000) da dönüşümcü liderlerin örgüt içindeki ilişkisel dinamikleri düzenleyerek, zamanla çalışanların kendilerini ifade etmelerine karşı daha fazla çekince geliştirebileceğini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanlar arasında hem yüksek motivasyon hem de ilişkisel sessizliği artırıcı etkiler oluşturabileceği söylenebilir.

Örgüt içerisinde kontrol ve denetimi sağlamak, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışları gibi olumsuz davranışları engelleyebilmek adına liderlik tarzları önemli bir yere sahiptir. Liderlik tarzının belirlenmesi ve liderlerin örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışlarını fark etmesi, bu davranışları azaltmak için uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Eren, 2019). Bu bağlamda, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışlarının örgüt içerisinde görülme düzeylerini azaltacak eğitimler verilmesi, kontrolün sağlanması ve liderlerin bu yönde çalışmalar yürütmesi fayda sağlayacaktır (Aydın ve Taş, 2021).

Otel işletmeleri, turizmin gelişmesi, ülkenin tanıtımı ve turist memnuniyeti açısından önemli kurumlardır. Bu nedenle, oteller ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasında büyük önem taşımaktadır (Kılıç ve Ercan, 2020). Bu doğrultuda, otel yöneticilerinin ileriye dönük fikirlere sahip olması, liderlik konusunda kendilerini geliştirmesi ve liderlik için gerekli bilgi donanımına sahip olması gereklidir. Ayrıca, çalışanların aktif, verimli ve yüksek iş performansına sahip olabilmeleri için gerekli tüm çabayı göstermeleri önemlidir (Yılmaz ve Kaya, 2022).

Otel çalışanlarının örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışlarını azaltmaya yönelik çalışmalar yapmak, liderler, örgüt amaçları ve çalışanlar arasındaki koordinasyonu güçlendirerek performansı ve verimliliği artıracaktır (Şahin ve Demir, 2018). Çalışanların bilinçlendirilmesi, örgütsel davranışların geliştirilmesi, etkin iletişim ortamlarının oluşturulması ve teknolojik araçların örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılması için bilgi ve eğitim verilmesi de oldukça faydalı olacaktır (Karaman ve Çelik, 2017). Bu şekilde, çalışanların sorumluluk bilinci geliştirilerek örgütsel bağlanma ve iş tatmini düzeyleri artırılabilir.

Bu araştırma, liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma üzerindeki etkisini inceleyerek literatürde az çalışılmış bir alana katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle, gelecekte yapılacak çalışmalara öncü niteliğindedir. Araştırmanın sonuçları, liderlik tarzlarının çalışanların sessizlik ve sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini anlamaya yönelik önemli ipuçları sunmaktadır. Bu doğrultuda hem yöneticilere hem de çalışanlara yönelik çeşitli önerilerde bulunulabilir.

#### **Yöneticiler için Öneriler:**

- Liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde farklı etkiler yarattığı göz önüne alındığında, yöneticilerin ekip dinamiklerini analiz ederek uygun liderlik tarzlarını benimsemeleri önemlidir. Çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebileceği bir iş ortamı oluşturmak için dönüşümcü ve etkileşimli liderlik uygulamaları tercih edilmelidir.
- Örgütsel sessizliği azaltmak için çalışanlara yönelik açık iletişim kanalları kurulmalı ve geri bildirim kültürü teşvik edilmelidir. Çalışanların fikirlerini paylaşmaları durumunda ödüllendirilmeleri, örgütsel bağlılıklarını artırabilir.
- Sanal kaytarma davranışlarını önlemek için, yöneticilerin çalışanlara dijital araçları etkili kullanmayı öğretmeleri ve iş-özel yaşam dengesini gözetten bir çalışma sistemi geliştirmeleri faydalı olacaktır.

#### **Çalışanlar için Öneriler:**

- Çalışanlar, örgütsel sessizlikten kaçınarak iş yerinde fikirlerini ifade etmeli ve katkıda bulunmalıdır. Bu durum, yalnızca bireysel iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içindeki yenilikçi süreçlere katkı sağlar.
- Sanal kaytarma davranışlarından kaçınmak için, çalışanların iş süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmeleri ve zamanı verimli kullanmayı öğrenmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda, örgüt tarafından sağlanacak eğitim programları da destekleyici bir rol oynayabilir.

#### **Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler:**

- Bu araştırmanın bulguları, yalnızca İstanbul ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda, Türkiye genelinde farklı kategorilerdeki otel işletmeleri de araştırmaya dâhil edilerek daha kapsamlı genellemelere ulaşılabilir.
- Çalışma farklı sektörlerde, örneğin eğitim, sağlık veya teknoloji gibi alanlarda tekrarlanarak liderlik tarzlarının sektörlere özgü etkileri değerlendirilebilir.
- Araştırma yöntemi açısından, yalnızca anket yerine derinlemesine mülakat ve odak grup çalışmaları gibi niteliksel yöntemler kullanılarak daha detaylı ve bağlamsal veriler elde edilebilir. Bu yaklaşımlar, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma konularının daha derinlemesine incelenmesini mümkün kılabilir.

Bu öneriler doğrultusunda hem akademik literatürün zenginleşmesine hem de işletmelerin daha etkin yönetim modelleri geliştirmesine katkı sağlanabilir.



## 7. KAYNAKLAR

- Akbudak, N. (2022). Uluslararası Türk Otel Zincirinde Liderlik Tarzları, Liderlik Etkililiği, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. Tez ise belirtelim. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akbulut, Y. (2013). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Akça, A. (2013). *Okul Yöneticilerinin İş Dışı İnternet Kullanım (siber ahlaklık) Davranışlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akoğul, E. (2018). *Liderlik Tarzları, Tükenmişlik ve Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara'da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aksoy, B. (2012). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Academic Review*, 12(3), 411.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24).
- Aktuna, H. C. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İş Görenlerin Performansı Arasındaki İlişki, Ankara'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007) Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/3, 75-94.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Altınlı, O. (2022). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri ve Göreceli Yoksunlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Anadolu Üniversitesi. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Anandarajan, M., Simmers, C. and Devine, P. (2004). A Multidimensional Sealing Approach To Personal Web Usage In The Workplace. *Personal Web Usage In The Workplace: A Guide To Effective Human Resources Management*.
- Andreassen, C. S., Torsheim, T. and Pallesen, S. (2014). Predicting Facebook Addiction: Social Media Use and Personality. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 160–166.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination Of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Arıkan, R. (2018). Anket Yöntemi Üzerinde Bir Değerlendirme. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 97-159.
- Artar Çatalbaş, Ş. (2018). *Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Artar Çatalbaş, Ş. (2022). *Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., and Coover, M. D. (2014). Explaining Cyberloafing: The Role Of The Theory Of Planned Behavior. *Computers In Human Behavior*, 36.

- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1).
- Avcı, Ö., ve Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgu bilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 192.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining The Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- Ayan, A. (2013), *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 31.
- Aydın Tükeltürk, Ş., Şahin Perçin, N. ve Güzel, B. (2014). *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, M. ve Taş, F. (2021). Liderlik ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkileri. *Organizational Studies Journal*, 15(2), 45-62.
- Aydınğün, G. (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 123.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 215.
- Babayeva, S. (2022). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balaban Salı, J. (2015). *Verilerin Toplanması*. Şimşek, A. (Editör), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri içinde (134-161). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Aktif Yayınevi, İstanbul.
- Barlı, Y. (2008). Etkileşimci Liderlik Tarzı ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim Dergisi*, 12(4), 22-34.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage.
- Bass, B. M. and Reggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey London: Publishers Mahwah.
- Başol, G. (2008). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Yöntem*. Kılıç, O ve Cinoğlu, M. (Eds.). Bilimsel araştırma yöntemleri içinde (113-143). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Batmunkh, M. (2001). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beugre, C., D., Kim. (2006). Cyberloafing: Vice Or Virtue? (Ed.,). M. Khosrow-Pour, Emerging Trends And Challenges In Information Technology Management, *Idea Group Publishing*, Usa.
- Biçim, F. (2019). *Örgütsel Özdeşleşmenin Sanal Kayıta Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

- Bilgiç, E. (2021). Do Employees Needs Matter For Corporate Social Responsibility Based EmployerAattractiveness? *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakltesi Dergisi*, 5(2), 225-239.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Blanchard, A. L. and Henle, C. A. (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067–1084.
- Blensinkopp, J., Edwards, M. S. (2008). On Not Blowing He Whistle: Quiscent Silence As An Emotion Episode. *Research On Emotion İn Organizations*, 1(4), 181-20.
- Block, W. (2001). Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics. *Journal Of Business Ethics*, 33(3), 225-231.
- Boğa, D. (2019). *Algılanan Liderlik Tarzları ile Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin incelenmesi: İstanbul'da Bulunan Turizm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bowers, D. G., and Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With A Four-Factor Theory Of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
- Bozkır, G. (2022). *Özel Bir Sağlık Grubunda Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının Kriz Yönetimi ile Covid-19 Pandemisi İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Börekçi Y. D. (2009). Influence Of Alternative Work Arrangements On Followers' Perceptions Of Leader-Follower Relations And Leader Behavior. *International Journal Of Leadership Studies*, 4(2) 161-183.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation Of Dimensionality,

Development Of Measures, and Examination Of Related Factors. The Ohio State University.

Bulut, H. (2016). *Liderlik Tarzlarının Çalışan Sosliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bulut, Y., ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.

Burcu, Ü., ve Uçkun, S. (2019). Post Modern Bir Metafor: Kuantum Organizasyonlar ve Kuantum Liderlik. *The Journal Of Social Science*, 3(5), 80-90.

Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınevi.

Byrne, J.M. (1978). Sctuctural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applisations, and Proramming. Routledge.

Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Candar, P. (2021). *Algılanan Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki: Alanya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Cansüngü, O. (2016). *İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., ve Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation Of A Multidimensional Measure Of Work-Family Conflict, *Journal Of Vocational Behaviour*, 56(2), 249-276.

Celep, C. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Chuang, C. H., Judge, T. A. and Liaw, Y. J. (2012). Transformational Leadership and Customer Service: A Moderated Mediation Model of Motivation, Moral Identity, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 30–42.
- Conner M. Armitage C.J. (1998). Extending The Theory Of Planned Behavior: A Review and Avenues For Further Research, *Journal Of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.
- Coşkun Özek, B. (2022). *Otel İşletmesi İş Görenlerinin Kişilik Özelliklerinin Sanal Kaytarma Davranışı ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkileri: İzmir Konak İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Çakıcı A. C. ve Özdamar, M. (2012). Şanlıurfa’ya Kültür Turizmi Kapsamında Gelen Yerli Turistlerin Profili, Şanlıurfa’yı Tercih Nedenleri ve Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Sözlü Bildiri, 13. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. Antalya, 691- 702.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences*, 16(1).
- Çakıcı, A. C. (2004). Türkiye’de Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kullanılan Satış Geliştirme Araçları Üzerine Bir Alan Araştırması. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1, 46-51.
- Çakınberk, A., ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Çelik, S. (2011). *Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Çetin, M. ve Akpolat, T. (2017). Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özellikleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(11), 16-37.
- Çetindere, E. D. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çöp, S. (2015). *Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dayan, H. (2021). *Denizcilik Sektöründe Liderlik ve İnovasyon Arasındaki İlişkide Rekabet Avantajının Rolü Üzerine Bir Saha Çalışması*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deluga, R.J. (1990). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203
- Demir, B. İ. Ürek, D., ve Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışlarının İşte Üretkenliklerine Etkisi. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 8(30), 291-303.

- Demir, H., ve Tarhan O. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. 19 (61), 72-90.
- Deniz N., Noyan, A. and Ertosun, G. (2013). The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment In A Private Healthcare Company. *Social And Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, S. ve Özdemir, L. (2021). Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkıları. *Anlambilim Mtü Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Doğanay, E. (2022). *Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Doğru, Ç. (2015). İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 109-130
- Doorn, O. (2011). *Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed In A Theoretical Framework*. Yüksek Lisans Tezi, Eindhoven University Of Technology, Hollanda.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürsel Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(2), 137-150,
- Ehtiyar, R., and Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel. *Tourism And Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ekinci, M., T. (2022). *Liderlik Tarzlarının İş Stresine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ekiz, D. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Enön, T. (2019). *Telekomünikasyon İşletmelerinde Çalışanların Sanal Kaytarma Düzeyleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki ve İş Tatminine Olan Etkileri: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi* 6(1).
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eren, E. (2019). Örgütsel Davranış ve Liderlik Yaklaşımları. *Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 13(3), 78-90.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erişti, S.D. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (EdT: Adile Aşkım Kurt). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1-17.
- Erkekli, S. (2020). *Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Rekreasyon Faaliyeti Yürüten Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

- Erkılıç, E. (2017). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki Karşılıklı Etki Derecelerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Rize İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eryeşil, K., ve Iraz, R. (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry*, 9(1), 36.
- Fisher, B. M. and Edwards, J. E. (1988). Consideration and Initiating Structure and Their Relationships With Leader Effectiveness: A Meta-Analysis. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, 201-205.
- Fleenor, J.W. (2006). Taint Approach To Leaderssship. *Psychology*, 37 (1), 651-665.
- Gencer, M. (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Genç, H. ve Soysal, M. (2018). *İstatistiksel Analiz Yöntemleri*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Gençer, G. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği*. Doktora Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- George, D. and Mallery, P. (2000). *SPSS for Windows: A simple Guide and Reference*, 2nd Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Gezer, H. B. ve Barutçu, E. (2020). Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), 35-48.

- Göral, M. (2012). *Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Göven, E. K., ve Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 1223-1247.
- Gülduran, Ç. A. (2018). *Beş Büyük Kişilik Özelliğinin Sanal Kaytarma Davranışı ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Günay, E. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. (2005). *Multivariate Data Analysis*. NJ: Prentice-Hall.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hasan, Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T. ve Aydın, O. (2015). *Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel*

Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.

Henriksen, L. S. and Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4), 1186-1204.

Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Tekirdağ Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hogan, R. and Kaiser, B. R. (2005). What We Know About Ladership Review of General Psychology, 9(2), 169-180.

House, R. J. (1992). Charismatic Leadership In Service-Producing Organizations, *International Journal Of Service Industry Management*, 3(2), 5-16, 1992.

Ireland, R.D., and Hitt, M.A. (2005). Achieving And Maintaining Strategic Competitiveness In The 21st. Century: The Role Of Strategic Leadership. *Academy Of Management Executive*, 19(4), 63-74.

Işık, M., Z. (2022). *Liderlik Tarzı, Özümseme Kapasitesi, Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

İnce, M. ve Gül, H. (2011). The Relation Of Cyber Slacking Behaviors With Various Organizational Outputs: Example Of Karamanoğlu Mehmetbey University. *European Journal Of Scientific Research*, 52(4), 507-527.

İslamoğlu A. H. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş.

İslamoğlu, A.H ve Alınçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul.

İşgüzar S. ve Ayden C. (2017). *Siber Aylaklık Üzerine Değerlendirmeler: Toplu Bir Bakış*. 4th International Regional Development Conference.

Jia, H., Jia, R., and Karau, S. (2013). Cyberloafing and Personality: The Impact Of The

Big Five Traits and Workplace Situational Factors. *Journal Of Leadership ve Organizational Studies*, 20(3) 358–365.

Johnson, B. and Christensen, L. (2008). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. New York: Sage.

Jones, F., and Fletcher, B. (1996). Taking Work Home: A Study Of Daily Fluctuations İn Work Stressors, Effects On Moods and İmpacts On Marital Partners. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 89-106.

Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.

Kandemir, G. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Tarzının İş Gören Performansına Yönelik Etkilerinin Analizi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Zincir Oteller Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaplan, M. ve Öğüt, M. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.

Kaplan, U. (2021). *Öğretmenlerde Sanal Kaytarma Davranışı: Diyarbakır İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

Karaçetin, M. (2021). *Liderlik Tarzının Dinamik Yeteneklere Etkisi: Batı Akdeniz Mermer İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Karaman, A. ve Çelik, T. (2017). Teknolojik Gelişmeler ve Örgütsel Yönetim. *Yönetim ve Teknoloji Dergisi*, 4(1), 55-67.

Karasakaloğlu, B. (2022). *Konaklama İşletmelerinde Farklı Liderlik Tarzları, Örgütsel Farkındalık ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Karasar, N. (2019). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

- Kaya, H. (2021). *Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Kuşadası Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kaya, İ. (2022). *Örgütsel Sinizmin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İibf Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kerkwijk, V. J. (2011). Handling Ios Encryption İn A Forensic Investigation. Hollanda: Universiteit Van Amsterdam, System and Network Engineering.
- Keskin, Ü. (2020). İsmail Hakkı Tonguç'un Liderliği Üzerine Bir Analiz. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 26-41.
- Kılıç, F.S. (2022). *Çalışan Motivasyonu ve Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kılıç, R. ve Ercan, M. (2020). Turizm İşletmelerinde Liderlik ve Performans Yönetimi. *Turizm Akademik Dergisi*, 9(1), 34-50.
- Kılıçarslan, S. (2021). *Mesleki Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel İklim ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kidwell, R. E. (2010). Loafing İn The 21st Century: Enhanced Opportunities Andremedies For Withholding Job Effort İn The New Workplace. *Business Horizons*, 53(6): 543-552.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Krejcie, R.V., and Morgan D.W. (1970). Determining Sample Size For Research Activities Educational and Psychological Measurement 30(3), 607-610.

Kültür Turizm Bakanlığı, (2023). <https://yigm.ktb.gov.tr/genel/turizmtesisleri.aspx> E.T. 14.12.2023

Landers, R. N., and Lounsbury, J. W. (2006). An Investigation Of Big Five And Narrow Personality Traits In Relation To Internet Usage. *Computers In Human Behavior*, 283-293.

Lawler I, E. E., and Suttle, J. L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior And Human Performance*, 9(3), 482-503.

Lawter, L., Kopelman, R. E. ve Prottas, J. D. (2015). McGregor's Theory X/Y And Job Performance: A Multilevel, Multi-Source Analysis. *Journal Of Managerial Issues*, 27(4), 84-101.

Li, S. M. and Chung, T. M. (2006). Internet Function And Internet Addictive Behavior. *Computers In Human Behavior*, 22(6), 1067-1071.

Liberman, B. Seidman, McKenna, G. K. ve Buffardi, L. E. (2011). Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing, *Computers in Human Behavior*, 27, 2192-2199.

Lim, V. K. (2002). The It Way Of Loafing On The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal Of Organizational Behavior. The International Journal Of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 675-694.

Lim, V. K. G. (2002). The It Way Of Loafing On The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(5), 675 – 694

Lim, V. K. G. (2002). The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694.

Lim, V. K. G. ve Chen, D. J. Q. (2009). Impact Of Cyberloafing On Affect, Work Depletion, Facilitation And Engagement. *Conference Paper Siop*, 1(2).

- Lim, V. and Teo, T.S. (2005). Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore An Exploratory Study. *Information ve Management*, 1081–1093.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior*, 7th Edition, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Macit, G., ve Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Mastrangelo, P. M., Everton, W. and Jolton, J. A. (2006). Personal Use Of Work Computers: Distraction Versus Destruction. *Cyberpsychology ve Behavior*, 9(6), 730-741.
- Menon, M. E. and Loannou, A. (2016). The Link Between Transformational Leadership and Teachers' Job Satisfaction, Commitment, Motivation To Learn and Trust İn The Leader. *Academy Of Educational Leadership Journal*, 20 (3), 13.
- Meriç, S. (2017). *Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç ve Örgütsel Sessizlik: Tra1 ve Trb2 Bölgesi Analizi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Milliken, F. J. and Morrison, E. W. (2003). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Milliken, F. J., ve Morrison, E. W. (2003). Shades Of Silence: Emerging Themes and Future Directions For Research On Silence İn Organizations. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S. ve Clay, J. (2001). Cyberslacking! A Liability İssue For Wired Workplaces. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34-47.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change and Development İn A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Musluk, B. Y. (2019). *Çalışanların Örgütsel Sessizlik Davranışları Üzerinde Dişi – Erkek Kültür Boyutunun Etkisi: Fethiye İlçesi 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nartgün, Ş. S., ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın University Journal Of Faculty Of Education*, 2(2), 47-67.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1979). *Psychometric Theory* (2. Baskı). McGraw-Hill Yayınları.
- Nunnally, J.C. (1978). *Pschomecric Theory*, Mc Graw-Hill, Newyork.
- Odabaşı, Y. (1999). Anket yöntemi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri içinde ed. Ali Atıf Bir. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1081.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Öçal, M. A. (2018). *Seyahat Acentalarında Görev Yapan Yöneticilerin İş Stres Düzeylerinin Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Öngöre, Ö. (2015). *Hizmet Sektöründe Çalışanların Kişilik Özelliklerine Göre İşle Bütünleşme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 99-114.
- Özalp, İ.,ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özcan, B. (2017). *Otel İşletmelerinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Bağlamında Sanal Kaytarmanın Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Özçınar, M., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özdem, G. ve Demir, A. (2015). Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 1030-1042.
- Özgan, H., Özgan, H., Külekçi, A. G. E., ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri/The Reasons Of Academic Staff Silence and Its Effect On Their University. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Özkalp, E., Aydın, U., Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma ve İş İlişkilerine Etkileri. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 18-33.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Öztunç, E. (2019). *Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Öztürk, M. (2021). *Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Seyahat İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Öztürk, M. A. (2023). *Sağlık Çalışanlarında Nomofobinin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özüdoğru, M. (2019). *Sanal Kaytarma ve İş Gören Performansı İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Buckingham: Open University Press.

- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. New York: John Wiley ve Sons, Ltd.
- Pinder C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived İnjustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pinder Craig C. and Karen H. Harlos. (2002). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived İnjustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polzer-Debruyne, A. M. (2008). *Psychological and Workplace Attributes That İnfluence Personal Web Use (Pwu): A Dissertation Presented İn Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy İn Industrial/Organisational Psychology*, Massey University, Albany, New Zealand, Doctoral Dissertation, Massey University.
- Postacı S., ve Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelenmesi: Türkiye Geneline Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 27-40.
- Potacı, B. (2017). *Liderlik Tarzı ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ramayah, T. (2010). Personal Web Usage and Work İnefficiency. *Business Strategy Series*, 11(5), 295- 301.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4): 67-71.
- Reinecke, L. (2009). Games At Work: The Recreational Use Of Computer Games During Working Hours. *Cyberpsychology and Behavior*, 12(4), 461-465.
- Reyhanoğlu, M., ve Özden, A. K. I. N. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Robinson, S. L. ve J.Bennett, R. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy Of Management Journal*, 38(2), 555-572.

- Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). Driving Fear Out of the Workplace: Howto Overcomethe Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation. *San Fransisco: Jossey-Bass*.
- Sağır, Z. (2022). *İş Yerinde Can Sıkıntısı ve Sanal Kaytarma İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çorum.
- Sarıhan, N. (2022). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinde Kuşakların Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul. Beta Basım A.Ş.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation Of The Toxic Leadership Scale*. Unpublished, Master Theses, Faculty Of The Graduate School Of The University Of Maryland.
- Sharma, M. K. and Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal Of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Shiva, M. and Suar, D. (2010). Transformational Leadership and Employee Outcomes: A Study in Indian Organizations. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 117-127.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Stashevsky, S and Koslowsky, M. (2006). Leadership Team Cohesiveness and Team Performance, *International Journal Of Manpower*, 27(1), 63-74.
- Şahin, S. ve Demir, H. (2018). Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Davranışlarının Liderlik Tarzları ile İlişkisi. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 25-38.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şimşek, S. (2019). *Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal İlişkinin İncelenmesi Üzerine Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- Tan, M. (2017). *Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri ile Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tatari, A. M. (2021). *Beyaz Yakalı Çalışanların İşyerindeki Mobbing Algılarının Sanal Kaytarma Davranışlarına Etkisi: İletişim Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tecimen, M. (2019). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tezeren, S. (2022). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Durumlarının Belirlenmesi: Başakşehir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tomey, A. M. (2009). *Transformational Leadership: A Nursing Perspective*. Springer Publishing Company.
- Torpman, J. (2004). Modern Liderlik Biçimlerinin Farklılaştırıcı İşlevi, *Yönetim Kararları*, 42(7), 892-906.
- Tuncel Ö. (2016). Örgütsel Sessizlik. İçinde: Taslak, (Edt S. Çiftci). *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular: Örnek Olay İncelemeli*. İstanbul, Beta Basım A.Ş.

Tunçbilek, M. M., ve Kaya, M. (2020). Otoriter Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-84.

Turan, S. (2020). Liderlik Nedir? Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama (Edt: K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 1-5.

Turhan, C. (2022). *İşe Yabancılaşma, Sanal Kaytarma ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Türesin, Tetik, H., ve Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (1932). <https://sozluk.gov.tr/> (E.T. 10.12.2023)

Uçar, Ş. (2022). *Liderlik Tarzları ile Çalışan İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki: Almanya ve Türkiye Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Uçar, Ş. (2018). *Liderlik Tarzları ile Çalışan İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki: Almanya ve Türkiye Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

Ulusal Tez Merkezi. (2023). Turizm Alanında Yazılmış Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> E.T. 20.12.2023.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uzun, Ö. (2019). *Seyahat Acentası Çalışanlarının Motivasyonları ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki: Trakya Bölgesi Örneği*. Yüksek lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ülgen, H., ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ünal, Ö. F., ve Tekdemir, S. (2015). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-118.
- Ünal, Ö.F., Tekdemir, S. ve Yaldızbaş, S. (2015). Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Amaçları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 515-534.
- Ünlü, D. (2018), *Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal Of Education*, 5(2), 140-157.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: A Multi-Level Analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 772-790.
- Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Varoğlu, D. ve Sıgı, Ü. (2013). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü: İşyerinde Üretkenlik Karşıtı Davranışlar. (Edt: Ü. Sıgı ve S. Gürbüz) Örgütsel Davranış, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Vitak, J., Crouse, J. and LaRose, R. (2011). Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751–1759.

Werner, İ. (1993, Çev: Üner, V). Liderlik ve Yönetim. İstanbul: Rota Yayınları.

Yağcı, M. ve Yüceler, A. (2016). Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma. *International Journal Of Social Sciences and Education Research*, 2(2).

Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.

Yarmacı, N. (2018). *İş Görenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yetim, A. A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3), 85- 94.

Yıldırım Sevindim, K. (2020). *Lise Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evren Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Yıldırım, A. ve Mesci, Z. (2024). Örgütsel Sessizliğin Sanal Kaytarma Açısından Değerlendirilmesi: Akçakoca Örneği. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 38-55.

Yıldırım, M.H., ve Oruç, Ş. (2019). Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 758-774.

Yıldırım, O. (2022). *Farklı Liderlik Tarzları ve Lidere Duyulan Güvenin Örgütlerde Meydana Gelen İş Kazaları Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, S. K. (2016). *Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015). İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi, *Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3): 10-11
- Yıldız, N. (2022). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yıldız, R. (2021). *Nomofobinin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya Belek Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yılmaz, M. (2020). *Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Yılmaz, Z. ve Kaya, B. (2022). İş Performansı ve Liderlik: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Turizm ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(3), 102-118.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33–48.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yürür, Ş. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3). 1-26
- Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.
- Zel, U. (2022). *Kişilik ve Liderlik*. İstanbul. Nobel Yayın.

## 8. EKLER

### 8.1. EK 1: ANKET ÖRNEĞİ

#### Sayın Katılımcı,

Elinizde bulunan anket formu, “Liderlik Tarzının Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Rolü: İstanbul Örneği” konulu bilimsel bir Yüksek Lisans tezine veri tabanı oluşturmak amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup, üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Anketimize vereceğiniz içtenlikli cevaplar, araştırma sonuçlarının sağlıklı şekilde ortaya konması açısından son derece önemlidir. Çalışma yaklaşık olarak 5 dakika zamanınızı alacaktır. İlginiz ve katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Düzce Üniversitesi – Lisansüstü Eğitim Enstitüsü – Turizm ve Otel İşletmeciliği  
Aylin YILDIRIM

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lütfen aşağıda verilen demografik bilgilerinize yönelik ifadeleri doldurunuz. |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1.Cinsiyetiniz?                                                               | <input type="checkbox"/> Erkek<br><input type="checkbox"/> Kadın                                                                                                                                                                                       |
| 2. Medeni Durumunuz?                                                          | <input type="checkbox"/> Evli<br><input type="checkbox"/> Bekar                                                                                                                                                                                        |
| 3. Hangi yaş aralığındasınız?                                                 | <input type="checkbox"/> 20-29 yaş<br><input type="checkbox"/> 30-39 yaş<br><input type="checkbox"/> 40-49 yaş<br><input type="checkbox"/> 50 yaş ve üzeri                                                                                             |
| 4. Eğitim durumunuz nedir?                                                    | <input type="checkbox"/> Ortaöğretim<br><input type="checkbox"/> Ön lisans<br><input type="checkbox"/> Lisans<br><input type="checkbox"/> Lisansüstü                                                                                                   |
| 5. Sektörde çalışma süreniz?                                                  | <input type="checkbox"/> 2 yıldan az<br><input type="checkbox"/> 2-5 yıl<br><input type="checkbox"/> 6-10 yıl<br><input type="checkbox"/> 11-15 yıl<br><input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri                                                        |
| 6. Şu an çalıştığınız işyerindeki çalışma pozisyonunuz?                       | <input type="checkbox"/> Ön büro<br><input type="checkbox"/> Kat hizmetleri<br><input type="checkbox"/> Güvenlik görevlisi<br><input type="checkbox"/> Mutfak personeli<br><input type="checkbox"/> Servis Personeli<br><input type="checkbox"/> Diğer |

|     | Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Sorular aşağıda yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların bağlı olduğunuz örgüt Amirinize ne ölçüde uyduğunu gösteren şıklardan sadece bir tanesini işaretleyiniz. (X) | Tamamen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------------------------------|-------------|---------------------|
| 1.  | Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.                                                                                                                                                                                               | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 2.  | Kişisel çıkarların peşinde değildir.                                                                                                                                                                                                   | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 3.  | Yöneticime saygı duyarım.                                                                                                                                                                                                              | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 4.  | Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür.                                                                                                                                                                                | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 5.  | Ahlaki değerleriyle örnek olur.                                                                                                                                                                                                        | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 6.  | Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.                                                                                                                                                                                   | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 7.  | Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.                                                                                                                                                                                           | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 8.  | Davranışları güven uyandırır.                                                                                                                                                                                                          | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 9.  | Coşkulu bir biçimde konuşur.                                                                                                                                                                                                           | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 10. | Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.                                                                                                                                                                                    | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 11. | Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.                                                                                                                                                                                      | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 12. | Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.                                                                                                                                                                                    | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 13. | Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.                                                                                                                                                                                             | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 14. | Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.                                                                                                                                                                                              | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 15. | Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.                                                                                                                                                                                                | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 16. | İyi bir öğretmen ve koçtur.                                                                                                                                                                                                            | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 17. | Hepimizi bireysel olarak tanır.                                                                                                                                                                                                        | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 18. | Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.                                                                                                                                                                                          | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 19. | Başarılarımızı ödüllendirir.                                                                                                                                                                                                           | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 20. | Başarılarımızın farkında olur                                                                                                                                                                                                          | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 21. | Hatalarımızın üzerine durur.                                                                                                                                                                                                           | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 22. | Hatalarımızı arar ve ona odaklanır.                                                                                                                                                                                                    | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 23. | Yanlışlarımızı takip eder.                                                                                                                                                                                                             | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 24. | Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında harekete geçer.                                                                                                                                                                                 | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 25. | Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz.                                                                                                                                                                                         | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 26. | Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer.                                                                                                                                                                        | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 27. | Ne zaman ihtiyaç olursa ortada yoktur.                                                                                                                                                                                                 | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 28. | Karar vermekten kaçınır.                                                                                                                                                                                                               | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 29. | Sorularımızın cevaplarını sürekli geciktirir.                                                                                                                                                                                          | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |

|     | Örgütsel sessizlik tutumunu belirlemeye yönelik sorular aşağıda yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların bağlı olduğunuz örgüt içerisinde ne sıklıkla meydana geldiğini belirten seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için sadece bir kutuyu işaretleyiniz (X) | Tamamen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------------------------------|-------------|---------------------|
| 1.  | Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.                                                                                                                                                                                    | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 2.  | Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.                                                                                                                                                                                                     | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 3.  | Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.                                                                                                                                                                                                                    | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 4.  | Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.                                                                                                                                                              | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 5.  | Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.                                                                                                                                           | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 6.  | Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.                                                                                                                                                                        | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 7.  | Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.                                                                                                                                                                                   | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 8.  | Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.                                                                                                                                                                                       | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 9.  | İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.                                                                                                                                                           | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 10. | Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.                                                                                                                                                        | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 11. | Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.                                                                                                                                                                            | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 12. | Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.                                                                                                                                                                                             | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 13. | Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.                                                                                                                                                                                         | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 14. | Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.                                                                                                                                                                                                  | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 15. | Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.                                                                                                                                                                             | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |

|     | Sanal kaytarma davranışını belirlemeye yönelik sorular aşağıda yer almaktadır. Çalıştığınız örgütte mesai saatleri içerisinde internet kullanımına yönelik aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olan şıklardan sadece bir tanesini işaretleyiniz. (X) | Tamamen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne katılıyorum Ne katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------------------------------|-------------|---------------------|
| 1.  | Mesai saatlerinde internet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret ederim (ekşi sözlük gibi).                                                                                                                                                    | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 2.  | Mesai saatlerinde internet üzerinden eğlence amaçlı video seyredirim (YouTube veya zapkolik gibi).                                                                                                                                                        | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 3.  | Mesai saatlerinde blogları okurum (yazar ile okuyucu arasındaki özgür iletişimi sağ- lama platformu).                                                                                                                                                     | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 4.  | Mesai saatlerinde sosyal içerikli ağlara katılırim (Facebook, Twitter vb.).                                                                                                                                                                               | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 5.  | Mesai saatlerinde internet üzerinden müzik, video, film veya doküman indiririm.                                                                                                                                                                           | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 6.  | Mesai saatlerinde eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için oyun oynarım.                                                                                                                                                                              | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 7.  | Mesai saatlerinde kişisel web sayfam ile ilgilenirim.                                                                                                                                                                                                     | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 8.  | Mesai saatlerinde internet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret ederim.                                                                                                                                                                                  | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 9.  | Mesai saatlerinde internet üzerinden bankacılık işlemlerimi yaparım (EFT, Havale işlem- leri gibi).                                                                                                                                                       | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 10. | Mesai saatlerinde internet üzerinden haber sitelerini ziyaret ederim (gazete, online haber TV'leri ve diğer haber siteleri).                                                                                                                              | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 11. | Mesai saatlerinde iş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etme gibi işlemleri yaparım.                                                                                                                                                | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 12. | Mesai saatlerinde kişisel ürünler için internet üzerinden alışveriş yaparım.                                                                                                                                                                              | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 13. | Mesai saatlerinde iş dışı genel amaçlı Web sitelerini ziyaret ederim (sörf yapmak).                                                                                                                                                                       | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |
| 14. | Mesai saatlerinde yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret ederim (finans, borsa siteleri gibi).                                                                                                                                                           | 1                    | 2            | 3                              | 4           | 5                   |

## 8.2. EK 2: ETİK KURUL İZNİ

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI**

**TOPLANTI SAYISI**  
10

**KARAR SAYISI**  
2023/349

**KARAR TARİHİ**  
23.11.2023

**KARAR NO: 2023/349**

Düzce Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Aylin YILDIRIM'ın "**Liderlik Tarzının Çalışanların Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Rolü: İstanbul Örneği**" başlıklı çalışması Etik Kurulumuzca incelenmiş olup, ilgili çalışmanın araştırma protokolüne uyulması, etik başvuru formunda belirlenen araştırma zaman çizelgesinin güncellenmesi ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşulu ile uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verildi.

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Aylin YILDIRIM GÜLER

Yabancı Dili : İngilizce, Almanca

## ÖĞRENİM DURUMU

| Derece    | Alan                     | Okul/Üniversite                                 | Mezuniyet Yılı |
|-----------|--------------------------|-------------------------------------------------|----------------|
| Y. Lisans | Turizm ve Otelcilik İşl. | Düzce Üniversitesi                              | 2025           |
| Lisans    | Turizm İşl. ve Otelcilik | Bilecik Şeyh Edebali<br>Üniversitesi            | 2020           |
| Lise      |                          | İldeş Hatun Mesleki ve<br>Teknik Anadolu Lisesi | 2014           |

## Yayınlar

Yıldırım, A., ve Mesci, Z. (2024). Örgütsel Sessizliğin Sanal Kaytarma Davranışı Açısından Değerlendirilmesi: Akçakoca Örneği. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 38-55. <https://doi.org/10.55179/dusbed.1392570>

Akkil, A., Mesci, Z., Yıldırım Güler, A., Durcan, Ö. (2024). Düzce İlinin Gastronomi Turizm Potansiyeli Üzerine Bir Araştırma. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research*, 8(2), 250-264. <https://doi.org/10.32958/gastoria.1495645>