



**T.C.
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**VİZYONER LİDERLİĞİN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNE
ETKİSİ:
ÖRNEK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selim UZUN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

OCAK 2025

**T.C.
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**VİZYONER LİDERLİĞİN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNE ETKİSİ: ÖRNEK
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Selim UZUN
(23435030201)
ORCID: 0009-0001-4825-534X**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı**

**Danışman: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK
ORCID: 0000-0003-4331-8652**

OCAK 2025

BTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün 23435030201 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Selim UZUN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “VİZYONER LİDERLİĞİN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNE ETKİSİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı :

Jüri Üyeleri :

.....

Teslim Tarihi :
Savunma Tarihi : 29 Ocak 2025



20.04.2016 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, Bursa Teknik Üniversitesi’nin abonesi olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

İNTİHAL BEYANI

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belgelediğimi, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Selim UZUN

İmzası:



Anneme, babama, eşime ve çocuklarıma

ÖNSÖZ

"Sessiz istifa" (veya "quiet quitting"), son yıllarda popülerleşen bir kavram olup çalışanların işlerinde minimum gereksinimleri karşılamak için çaba harcadığı bir durumu ifade eder. Vizyoner liderlik ise, bir liderin, geleceğe dair güçlü bir vizyonu olan ve bu vizyonu gerçekleştirmek için ekibini yönlendiren liderlik tarzıdır. Vizyoner liderler, sadece mevcut durumu iyileştirmeyi değil, aynı zamanda uzun vadede büyük değişimler ve yenilikler yaratmayı amaçlar. Yapılan bu çalışmada, sessiz istifa kavramı ile liderlik kavramı, teorileri ve türleri incelenmiş; vizyoner liderlik kavramı tartışılmış ve vizyoner liderlik algısının sessiz istifa üzerinde ne tür bir etki yaptığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın yapılmasında bana rehberlik eden, zorlandığım her anda yolumu açan danışman hocam Doç.Dr. Abdullah Oğrak'a; her daim yanımda olan ve beni yüreklendiren eşim Hacer'e; biricik çocuklarım Ahmet Kayra ve Yusuf Bilal'e; teknik yardımlarını esirgemeyen kıymetli dostlarım Dr. S. Halid Özgür ile Dr. Orhan Yılmaz'a; ankete katılım sağlayan tüm akademik ve idari personele gönülden teşekkür ederim.

Şubat 2025

Selim UZUN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
SUMMARY	xiii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK.....	2
2.1 Etkileme Sanatı Olarak Liderlik.....	2
2.2 Karar Verme Yeteneği Olarak Liderlik.....	4
2.3 Vizyon Belirleme ve İlham Verme Süreci Olarak Liderlik	5
2.4 Karşılıklı Etkileşim Süreci Olarak Liderlik	6
2.5 Güç ve Etki Yönetimi Olarak Liderlik	7
2.6 Duygusal Zeka ve Liderlik	8
2.7 Dijitalleşme ve Liderlik.....	9
2.8 Liderlik Teorileri	9
2.8.1 Özellik teorisi	9
2.8.2 Davranışsal teori	10
2.8.3 Durumsal liderlik teorisi	11
2.8.4 Dönüştürücü liderlik teorisi	12
2.8.5 Yol-hedef teorisi	13
2.8.6 Lider-üye etkileşim teorisi	14
2.8.7 Karizmatik liderlik teorisi	14
2.9 Liderlik Türleri	15
2.9.1 Otokratik (buyurgan) liderlik	15
2.9.2 Demokratik (katılımcı) liderlik	16
2.9.3 Laissez-Faire (serbest bırakıcı) liderlik.....	16
2.9.4 Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik	16
2.9.5 İşlemci (transaksiyonel) liderlik.....	16
2.9.6 Karizmatik liderlik	17
2.9.7 Hizmetkar liderlik	17
2.9.8 Koçluk liderliği	17
2.10 Vizyoner Liderlik	17
2.10.1 Vizyon ile ilgili temel kavramlar	19
2.10.2 Vizyoner liderliğin aşamaları.....	20
2.10.3 Vizyoner liderliğin özellikleri.....	22
2.10.4 Vizyoner liderlerin rolü.....	26
2.10.5 Vizyoner liderliğin etkileri.....	28
2.10.6 Vizyoner liderliğin diğer liderlik türlerinden farklı yönleri.....	29
3. SESSİZ İSTİFA.....	31

3.1 Sessiz İstifa Kavramının Ortaya Çıkışı	32
3.2 Sessiz İstifa, İstifa mıdır?	33
3.3 Sessiz İstifanın Nedenleri	34
3.3.1 Düşük iş tatmini	35
3.3.2 Örgütsel destek eksikliği	35
3.3.3 Yetersiz liderlik	36
3.3.4 İş-yaşam dengesi sorunları	37
3.3.5 Kariyer gelişimi fırsatlarının eksikliği	38
3.3.6 Aşırı iş yükü ve tükenmişlik	39
4. YÖNTEM.....	40
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
4.2 Araştırmanın Türü	41
4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	41
4.4 Veri Toplama Araçları	42
4.5 Veri Toplama Süreci	42
4.6 Veri Analizi	43
4.7 Araştırmanın Hipotezleri	43
5. BULGULAR	47
5.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	47
5.2 Ölçeklere Ait Bulgular	48
5.2.1 Vizyoner liderlik ölçeği	48
5.2.2 Sessiz istifa ölçeği	51
5.3 Hipotezlere Ait Bulgular	54
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	66
KAYNAKLAR	70
EKLER.....	78
ÖZGEÇMİŞ.....	85

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 5.1: Cinsiyete göre dağılım.....	47
Çizelge 5.2: Yaşa göre dağılım.....	47
Çizelge 5.3: Ünvana duruma göre dağılım.	47
Çizelge 5.4: Eğitim duruma göre dağılım.....	48
Çizelge 5.5: Kurumda çalışma yılına göre dağılım.	48
Çizelge 5.6: Vizyoner liderlik ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları.....	49
Çizelge 5.7: Vizyoner liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları.	50
Çizelge 5.8: Sessiz istifa ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları.	51
Çizelge 5.9: Sessiz istifa ölçeği faktör analizi sonuçları.	52
Çizelge 5.10: Ölçeklerin alt boyut puan ortalamaları.	54
Çizelge 5.11: Cinsiyet ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.	54
Çizelge 5.12: Yaş ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.....	56
Çizelge 5.13: Ünvan ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.	57
Çizelge 5.14: Eğitim durumu ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.	58
Çizelge 5.15: Kurumda çalışma yılı ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi. ...	60
Çizelge 5.16: Yapısal model limitleri.	62
Çizelge 5.17: Hipotez özetleri.	63

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 5.1: Yapısal eşitlik modellemesi standardize edilmiş model çıktıları.	62



VİZYONER LİDERLİĞİN SESSİZ İSTİFA ÜZERİNE ETKİSİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüzde iş dünyasının hızla değişen koşulları, liderlik kavramının da sürekli değişen bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir. Geleneksel liderlik anlayışı yerine, daha yenilikçi ve daha vizyoner liderlik modellerine duyulan ihtiyaç her geçen gün giderek artmaktadır. Bireylerin veya grupların belirli hedeflere ulaşmalarını sağlamak için etkili bir şekilde yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanan liderlik, yalnızca bir yönetim aracı değil, aynı zamanda çalışanlar üzerinde duygusal, sosyal ve motivasyonel etkiler yaratan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, liderlerin sadece mevcut durumu idare etmek yerine, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturarak hareket etmeleri önem kazanmakta ve bu durum çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Son zamanlarda önemi giderek artan bir liderlik türü olan vizyoner liderlik ise liderin organizasyonun geleceğini öngörme, etkili bir şekilde iletişim kurma ve ekibini belirlenen hedefler doğrultusunda motive etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı, belirsizliklerle dolu modern iş dünyasında stratejik yenilik, sürdürülebilir büyüme ve değişim yönetimi için kritik bir öneme sahiptir. Sessiz istifa kavramı ise çalışanların minimum çabayla sadece iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirdiği, işten psikolojik olarak kopma durumunu ifade eder. Bu olgu, çalışan bağlılığı, motivasyon ve organizasyonel performans açısından önemli zorluklar yaratmaktadır.

Bu çalışma, vizyoner liderliğin modern iş dünyasında ortaya çıkan “sessiz istifa” (quiet quitting) olgusu üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürdeki birçok araştırma vizyoner liderlerin, çalışanlar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve motivasyonun korunmasında kritik rol oynayabildiklerini belirtmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı tüm alt boyutlarıyla incelenmiş, vizyoner liderlik kavramı ile ilgili detaylı bir literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise sessiz istifa kavramının tarihi gelişimi üzerinde durulmuş, sessiz istifanın nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada nicel çalışma yöntemi seçilmiştir. Çalışmada Sessiz İstifa Ölçeği ve Vizyoner Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin çalışmada kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Bursa Teknik Üniversitesi’nde çalışan akademik ve idari personelden 306 kişiye google form üzerinden anket uygulanmıştır. Yapılan analizlere göre vizyoner liderlik ile sessiz istifa arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda tezin sonuçlarının, üniversite yöneticilerinin günlük uygulamalarını ve politika oluşturma süreçlerini şekillendirebileceği düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Sessiz İstifa, Liderlik, Vizyoner Liderlik, Çalışan Motivasyonu.

THE IMPACT OF VISIONARY LEADERSHIP ON QUIET QUITTING: AN EXEMPLARY APPLICATION

SUMMARY

The rapidly changing conditions of today's business world necessitate a constantly evolving understanding of leadership. Instead of traditional leadership approaches, the need for more innovative and visionary leadership models is increasingly growing. Leadership, defined as the process of effectively guiding individuals or groups to achieve specific goals, is not only a management tool but also a process that creates emotional, social, and motivational impacts on employees. In this context, it becomes crucial for leaders not only to manage the current situation but also to act by creating a vision for the future, which has a positive impact on employees. Visionary leadership, a type of leadership that has recently gained importance, is defined as the ability of a leader to foresee the future of the organization, communicate effectively, and motivate their team towards the set goals. This leadership style is critically important for strategic innovation, sustainable growth, and change management in the uncertainty-filled modern business world. The concept of "quiet quitting," on the other hand, refers to a situation where employees psychologically disengage from their work, performing only the minimum tasks defined in their job descriptions. This phenomenon creates significant challenges in terms of employee engagement, motivation, and organizational performance.

This study aims to examine the effects of visionary leadership on the modern phenomenon of "quiet quitting." Numerous studies in the literature suggest that visionary leaders have a positive impact on employees and play a critical role in maintaining motivation.

In the first section of the study, the concept of leadership is examined in all its dimensions, and a detailed literature review on visionary leadership is presented. In the second section, the historical development of the concept of quiet quitting is discussed, and the causes of quiet quitting are explained. The study employs a quantitative research methodology. The Quiet Quitting Scale and Visionary Leadership Scale were used as measurement tools, and necessary permissions for their usage were obtained. A survey was conducted with 306 academic and administrative staff members at Bursa Technical University via Google Forms. The analysis revealed a strong relationship between visionary leadership and quiet quitting. In this context, it is believed that the findings of the thesis can help shape the daily practices and policy-making processes of university administrators.

Keywords: Quiet Quitting, Leadership, Visionary Leadership, Employee Motivation.

1. GİRİŞ

Günümüzde iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimler, liderlik anlayışlarını da yeniden şekillendirmektedir. Özellikle küreselleşme, dijitalleşme ve iş gücü dinamiklerindeki dönüşümler, geleneksel liderlik yaklaşımlarının yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, iş yerlerinde etkili bir liderlik anlayışı oluşturulması, çalışanların performansı ve motivasyonu üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bugün, liderlerin yalnızca mevcut durumu yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda geleceğe dair bir vizyon oluşturup bu vizyonu çalışanlarıyla paylaşarak onları bu yolda motive etmeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Vizyoner liderlik, bu tür bir liderlik anlayışının temelini oluşturan önemli bir kavramdır. Vizyoner liderler, geleceğe yönelik stratejik bir yol haritası oluşturur ve bu süreci çalışanlarının katılımını sağlayarak yönetir. Bu liderlik türü, yalnızca pozitif bir etki yaratmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların örgütle olan bağlılıklarını artırarak, organizasyon içindeki motivasyon kayıplarını en aza indirger. Diğer yandan, "sessiz istifa" kavramı da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sessiz istifa, çalışanların formal olarak işten ayrılmadığı ancak işlerine olan bağlılıklarını kaybettikleri, örgütsel amaçlarla uyumsuz hale geldikleri bir durumu tanımlar. Çalışanların sessizce geri çekilmesi, organizasyonlar için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu tez, vizyoner liderliğin, sessiz istifa üzerinde nasıl bir etki yarattığını incelemeyi amaçlamaktadır. Vizyoner liderliğin, çalışanların motivasyonunu artırmak ve onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek yoluyla sessiz istifa oranlarını azaltmada potansiyel bir çözüm sunup sunamayacağı araştırılacaktır. Literatür taraması ve anket çalışmaları aracılığıyla, vizyoner liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişki derinlemesine analiz edilecektir.

2. LİDERLİK

Akademik olarak 19. Yüzyılda ortaya çıkmaya başlayan kavramın tarihi, insanlık tarihi ile başlamaktadır (Şişman, 2002). Oluşturdukları grupları yönetecek ve onları belirlenen hedeflere götürecek liderlere gereksinim duyan insanoğlu (Semiz, 2011), ihtiyaçlarını gidermek için de bir gruba gereksinim duyar. Bu grupların oluşması ve harekete geçirilmesi, özel bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirmektedir (Kul ve Güçlü, 2010).

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, çok çeşitli kuramların geliştirildiği ve birbirinden farklı birçok görüşün dile getirildiği anlaşılmaktadır. Bu teorilerin bazılarında liderliğin doğuştan insanoğluna verilen bir yetenek kümesi olduğu; bazılarında ise liderlik özelliklerinin sonradan kazanılabilen yetilerden oluştuğu öne sürülmektedir. Bu kapsamda, liderlikle ilgili üç temel yaklaşımın bulunduğu söylenebilir. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır (Küçüközkan, 2015). Northouse (2018), liderliği, bir bireyin belirli bir hedef doğrultusunda bir grup insanı etkileme süreci olarak tanımlar. Bu tanımda, liderlik hem bir etkileme süreci hem de bir grup dinamiği olarak görülmektedir. Northouse(2018)'a göre, liderlik, sadece liderin kendisiyle sınırlı olmayan, liderin grup üyeleri üzerindeki etkisi ve grup üyelerinin lider üzerindeki etkisiyle karşılıklı bir süreçtir. Bu karşılıklı etkileşim, liderlik süreçlerinin karmaşıklığını anlamada kritik öneme sahiptir.

2.1 Etkileme Sanatı Olarak Liderlik

Liderlik literatüründeki yaygın bir tanıma göre, liderlik, “bir bireyin, belirli bir amaç doğrultusunda bir grup insanı etkileme süreci” olarak tanımlanır. Liderlik, bir liderin hedeflerine ulaşmak için grup üyeleriyle etkileşim kurma ve onları yönlendirme yeteneğidir. Bu tanım, liderliğin temelinde etkili bir iletişim ve yönlendirme süreci olduğunu vurgulamaktadır (Northouse, 2021). Literatürde liderlik, sıklıkla bir etkileme süreci olarak tanımlanmakta ve bu süreç, liderin takipçileri üzerinde çeşitli stratejilerle etkili olma yeteneğini içermektedir. Yukl (2013), liderliği bir bireyin grup

üyeleri üzerinde belirli hedeflere ulaşmak amacıyla etki yaratma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısında liderin, grup dinamiklerini ve bireylerin ihtiyaçlarını anlayarak stratejik kararlar alma yeteneği önemlidir. Liderin, grup üyeleri üzerindeki etkisi, liderliğin temel bir bileşeni olarak kabul edilir. Böylece liderler, grup üyelerinin inanç ve davranışlarını şekillendirme gücüne sahip olmaktadır (Northouse, 2018; Yukl, 2013).

Liderlik ve etkileme arasındaki ilişki, liderin vizyonu ve motivasyon gücü ile de doğrudan bağlantılıdır. Bass (1990), liderliğin dönüştürücü boyutuna vurgu yaparak, liderin takipçilerini motive etme ve daha yüksek bir performans seviyesine çıkarma yeteneğinin önemini vurgulamaktadır. Dönüştürücü liderlikte, liderin etkisi, takipçilerin inançlarını, değerlerini ve hatta kimliklerini dönüştürme kapasitesine sahiptir. Bu bağlamda, liderlik yalnızca hedef odaklı bir süreç olmaktan çıkıp, takipçilerin kişisel gelişimine ve örgütsel bağlılığına katkı sağlayan bir etkileşim süreci haline gelmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Etkileme sürecinde liderin kişisel özellikleri ve yetkinlikleri önemli bir rol oynar. Karizmatik liderlik teorisine göre, karizmatik liderler, takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratan kişisel bir çekiciliğe sahiptir. House (1977), karizmatik liderleri, vizyonerlik yetenekleri ve kişisel çekicilikleri ile takipçilerini motive eden liderler olarak tanımlamaktadır. Karizmatik liderler, takipçileri için güçlü bir ilham kaynağıdır ve onları hedeflerine yönlendirme konusunda daha başarılıdır. Bu etki, takipçilerin liderin vizyonuna güven duymasını ve bu vizyon doğrultusunda harekete geçmelerini sağlamaktadır (House ve Howell, 1992).

Liderlikte etkileme sürecinin bir başka önemli bileşeni, liderin duygusal zekasıdır. Goleman (2000), liderin duygusal zekasının, takipçileri üzerinde derin bir etki yarattığını ve onların duygusal tepkilerini yönetmede kritik bir rol oynadığını savunur. Duygusal zekası yüksek olan liderler, empati kurma ve duygusal iletişim becerilerini kullanarak takipçileri üzerinde güven inşa ederler. Bu güven ilişkisi, liderin etkileyicilik kapasitesini artırır ve takipçilerin liderin yönlendirmelerine gönüllü olarak uymalarını sağlar. Bu nedenle, duygusal zeka, liderliğin bir etkileme sanatı olarak tanımlanmasında önemli bir faktördür (Goleman, 2003).

2.2 Karar Verme Yeteneği Olarak Liderlik

Stogdill (1974), liderliği, grup üyelerinin belirli bir amaca ulaşmak için eylemlerini etkileyen bir karar verme süreci olarak tanımlar. Bu tanımnda, liderliğin temel unsuru olarak liderin aldığı kararlar ve bu kararların grubun hedeflerine yönelik yönlendirilmesi ön plana çıkmakta, liderin grubun yönünü belirlemek ve grup üyelerinin eylemlerini düzenlemek için güçlü bir karar verme yeteneğine sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, liderin stratejik düşünme ve yön verme yeteneklerine odaklanmaktadır.

Etkili liderler, karmaşık ve belirsiz durumlarda dahi net kararlar alabilme yeteneğine sahip bireylerdir. Bu durum, liderin sadece yetki kullanımı ile değil, aynı zamanda stratejik düşünme ve analitik karar verme kapasitesiyle de ilişkilidir (Stogdill, 1974).

Liderin karar verme sürecindeki etkisi, liderliğin etkileme ve yönlendirme gücüyle doğrudan bağlantılıdır. Yukl (2013), liderin karar alma sürecindeki rolünü, liderin gücünü ve astlarına olan etkisini kullanarak yön verme yeteneği olarak tanımlar. Bu süreçte lider, çevresel faktörleri, grup dinamiklerini ve bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurarak kararlar alır. Liderin karar verme sürecinde etkili olabilmesi için, hem iç hem de dış çevresel faktörleri analiz edebilme kapasitesine sahip olması gerekir. Bu bakış açısında liderin analitik becerileri, stratejik düşünme yetisi ve değişime karşı duyarlılığı kritik bir rol oynamaktadır (Yukl, 2013; Northouse, 2018).

Liderin karar verme yeteneği, takipçilerin motivasyonunu ve gelişimini destekleyici nitelikte olmalıdır. Bass ve Riggio (2006), liderliği, liderin, takipçilerini motive etmek ve daha yüksek hedeflere yönlendirmek için aldığı stratejik kararlar çerçevesinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda, liderin karar verme yeteneği, yalnızca günlük operasyonel kararlar almakla sınırlı değildir; aynı zamanda takipçilerin geleceğe yönelik vizyonunu şekillendiren ve onları motive eden bir süreçtir. Liderler, takipçilerini güçlendirici ve vizyoner kararlar alarak onlara ilham verirler (Bass ve Riggio, 2005).

Liderin karar verme yeteneği, aynı zamanda durumlara uyum sağlama ve esneklik göstermeyi de içerir. Hersey ve Blanchard (1988), durumsal liderlik modelinde, liderin karar alma tarzını içinde bulunduğu duruma göre değiştirmesi gerektiğini savunur. Bu modelde, liderin etkili bir karar verme süreci için takipçilerinin ihtiyaçlarını, yetkinlik düzeylerini ve mevcut durumu doğru bir şekilde değerlendirmesi gerektiği belirtilir.

Lider, bu durumsal değerlendirme sonucunda, direktif verme, destekleme, yönlendirme veya delegasyon gibi farklı liderlik stillerini benimseyebilir. Durumsal liderlik, liderin çevresel ve bireysel faktörleri dikkate alarak esnek kararlar almasını gerektirir (Hersey ve Blanchard, 1969).

Liderlik ve karar verme üzerine yapılan araştırmalar, liderlerin duygusal zekasının da karar alma sürecinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Goleman (2003), liderlerin duygusal zekasının, karar verme sürecinde takipçileri üzerinde derin bir etki yarattığını ve liderin bu süreçte duygusal tepkileri yönetmede başarılı olmasını sağladığını belirtir. Duygusal zekası yüksek olan liderler, takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak empati kurar ve onları daha iyi anlarlar. Bu, liderin kararlarında daha dengeli ve adil olmasını sağlar, bu da takipçilerle olan ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunur (Goleman, 2003).

2.3 Vizyon Belirleme ve İlham Verme Süreci Olarak Liderlik

Bass (1990), liderliği, bir liderin vizyon oluşturma ve takipçilerine ilham verme yeteneği olarak da tanımlamaktadır. Bu tanımda, liderin geleceğe yönelik bir yol haritası çizmesi ve bu vizyonu takipçilerine aktarabilmesi vurgulanmaktadır. Bu tanıma göre lider, takipçilerini motive etme ve geliştirme yeteneğine önem verirler.

Bass ve Avolio (1994), dönüştürücü liderlik teorisinde, liderin net ve çekici bir vizyon belirleyerek takipçilerini motive etmesinin önemine dikkat çeker. Bu liderlik türünde, liderler, mevcut durumu değerlendirdikten sonra takipçilerine geleceğe dair bir yön gösterir ve bu vizyon doğrultusunda onları harekete geçirir. Vizyon belirlemek yalnızca hedef koymak değil, aynı zamanda bu hedefe ulaşmanın değerini ve anlamını takipçilere aktarmaktır (Bass ve Riggio, 2005). Liderlerin belirledikleri vizyonu takipçilerine aktarmaları ve onları harekete geçirmeleri, liderlerin karizmatik özellikleriyle de ilişkilidir. House (1977), karizmatik liderlerin, belirledikleri vizyonları takipçilerine etkili bir şekilde aktarabilme becerisine sahip olduğunu savunur. Karizmatik liderler, vizyonlarıyla takipçilerini duygusal olarak etkileyerek onların liderle özdeşleşmelerini sağlar. Bu bağlamda, vizyon belirleme ve ilham verme, liderin kişisel çekiciliği ve duygusal zekası ile birleşerek takipçilerin motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır (Nanus, 1992). Vizyon belirlemenin en önemli yönlerinden biri, liderin örgütsel değişimi yönlendirme kapasitesidir. Nanus (1992), vizyoner liderleri, geleceği öngörebilen ve bu geleceği takipçilerine anlamlı

bir şekilde aktaran bireyler olarak tanımlar. Vizyoner liderler, yalnızca mevcut durumu yönetmek yerine, gelecekteki hedeflere ulaşmak için değişim süreçlerini de yönetirler. Bu liderler, takipçilere yeni bir yön göstererek onların değişime karşı direncini azaltır ve kurumsal dönüşümü destekler. Nanus(1992)'a göre, vizyon belirleme ve ilham verme, örgütsel değişim süreçlerinde liderin en önemli işlevlerinden biridir. Liderlerin vizyon belirleme sürecindeki başarıları, ilham verme yeteneklerine dayanmaktadır. Goleman (2003), duygusal zekası yüksek liderlerin, takipçilerini motive edebilme ve onlara ilham verme kapasitelerinin daha yüksek olduğunu savunur. Duygusal zeka, liderin takipçilerinin duygusal durumlarını anlamasına ve vizyonu onlara doğru bir şekilde iletmesine olanak sağlar. Liderler, vizyonlarını güçlü bir şekilde aktardıklarında, takipçilerde bir bağlılık duygusu yaratır ve onları liderin belirlediği hedeflere ulaşma konusunda cesaretlendirirler (Goleman, 2003).

2.4 Karşılıklı Etkileşim Süreci Olarak Liderlik

Liderlik kavramı, literatürde lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimi temel alan bir süreç olarak sıkça ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderlik sadece liderin takipçileri üzerinde etkisi ile değil, aynı zamanda takipçilerin lider üzerindeki etkisiyle de şekillenir. Liderlik sadece liderin etkisiyle sınırlı değildir; aynı zamanda takipçilerin lider üzerinde yarattığı etkiler de liderlik sürecini şekillendirir. Bu yaklaşım, liderliği daha dinamik bir süreç olarak görmekte ve liderin takipçileriyle olan ilişkisini merkeze almaktadır.

Liderlikte karşılıklı etkileşim, lider ve takipçiler arasındaki dinamik ilişkileri anlamak açısından kritiktir. Yukl (2013), liderlik süreçlerinde karşılıklı bağımlılığın önemini vurgulayarak, liderin etkisinin takipçilerin geri bildirimleri ve katkıları ile şekillendiğini ifade etmektedir. Liderin kararları, takipçilerinin tepkileri doğrultusunda düzenlenir ve bu durum, liderlik sürecinin daha esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmasına olanak tanır. Bu karşılıklı bağımlılık, liderin takipçilerle daha derin bir bağ kurmasını ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlamasını sağlar. Lider, takipçilerine rehberlik ederken, takipçiler de liderin vizyonuna ve kararlarına destek verir. Bu süreçte karşılıklı güven, liderlik ilişkisinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir (Yukl, 2013). Liderliğin karşılıklı etkileşim boyutunu duygusal zeka kavramıyla ilişkilendiren Goleman (2003)'a göre, liderin duygusal zekası, takipçilerle kurduğu ilişkilerin kalitesini belirler ve bu ilişkiler aracılığıyla lider, takipçileri

üzerinde etkili olur. Duygusal zekası yüksek olan liderler, empati yaparak ve takipçilerini anlayarak daha güçlü bir bağ kurarlar. Bu, liderin takipçileri üzerinde yarattığı etkiyi ve liderliğin başarısını artırır. Karşılıklı etkileşim sürecinde duygusal zeka, liderin hem kendisini hem de takipçilerini daha iyi yönetmesine olanak tanır. Son yıllarda literatürde "paylaşılan liderlik" kavramı da karşılıklı etkileşim bağlamında ele alınmıştır. Pearce ve Conger (2002), paylaşılan liderliği, liderliğin belirli bir bireyde toplanmadığı, aksine grup üyeleri arasında paylaşılan bir süreç olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre, lider ve takipçilerin rolleri sabit değildir ve her bir birey liderlik davranışı gösterebilir. Bu tür bir liderlik anlayışı, karşılıklı etkileşimlerin artmasını ve liderliğin daha demokratik bir yapıya sahip olmasını sağlar. Bu yaklaşım, liderlik sürecinde esnekliği ve katılımı artırarak liderin etkisini güçlendirir (Pearce ve Conger, 2002).

2.5 Güç ve Etki Yönetimi Olarak Liderlik

Yukl (2013), liderliği, bir bireyin, grup üyeleri üzerinde güç ve etki kullanarak belirli hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlar. Bu tanım, liderin gücünü ve etkisini nasıl kullandığını ele alarak liderliğin grup içindeki güç dinamikleri ile yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Güç ve etki, liderliğin temel unsurları olarak görülmektedir.

Liderin gücü, yalnızca otoriteye dayalı bir yönetim tarzı ile sınırlı değildir; aynı zamanda bilgi, uzmanlık, karizma ve sosyal beceriler gibi çeşitli unsurlar, liderin etki kapasitesini artırır. Güç ve etki yönetimi, liderin takipçilerini motive etme, yönlendirme ve karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar. French ve Raven (1959), liderlerin sahip olabileceği farklı güç türlerini tanımlayarak bu güçlerin liderlik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu güç türleri; meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve referans gücü olarak sınıflandırılmıştır. Meşru güç, liderin pozisyonundan kaynaklanırken, referans gücü, liderin takipçiler üzerinde yarattığı çekiciliğe dayanmaktadır. Bu çerçevede, liderin hangi tür gücü kullandığı, takipçileri üzerindeki etkisini ve liderlik sürecinin etkinliğini belirlemektedir. Örneğin, uzmanlık gücünü etkin kullanan bir lider, takipçilerin güvenini kazanarak onları daha kolay yönlendirebilmektedir (French ve Raven, 2004; Northouse, 2021). Goleman (2003), liderin etkili olabilmesi için yalnızca gücünü değil, aynı zamanda duygusal zekasını da kullanması gerektiğini vurgular. Duygusal zeka, liderin kendisinin ve takipçilerinin

duygusal durumlarını anlama ve yönetme yeteneğidir. Bu yetenek, liderin takipçilerle güvene dayalı ilişkiler kurmasını ve onların desteğini kazanmasını sağlar. Güven, liderin gücünü takipçiler üzerinde etkin bir şekilde kullanabilmesinin ön koşuludur. Duygusal zekası yüksek liderler, takipçilerle sağlıklı bir ilişki kurarak onların liderin yönlendirmelerine gönüllü olarak uymalarını sağlamaktadır (Goleman, 2003; Northouse, 2021). Güç ve etki yönetimi, liderliğin etkinliğini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Yukl (2013), liderlerin güçlerini uygun bir şekilde kullanmadıklarında, takipçilerin motivasyonlarında ve performanslarında düşüş yaşanabileceğini belirtir. Güç, sadece baskı aracı olarak kullanıldığında, lider ile takipçiler arasında çatışma ve güvensizlik oluşabilir. Ancak, liderler gücü etkili bir şekilde yönettiklerinde, takipçiler arasında iş birliği ve bağlılık artar. Bu nedenle, liderlerin gücü stratejik ve dengeli bir şekilde kullanması, takipçilerle pozitif bir ilişki kurmalarında kritik bir rol oynamaktadır.

2.6 Duygusal Zeka ve Liderlik

Goleman (2003), liderliği duygusal zeka çerçevesinde tanımlar ve liderin, kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama ve yönetme yeteneği olarak ele alır. Bu tanıma göre, duygusal zeka, etkili bir lider olmanın temel bileşenlerinden biridir. Liderlerin duygusal zekaya sahip olmaları, takipçileriyle daha etkili iletişim kurmalarına ve daha iyi ilişkiler geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Duygusal zekası yüksek liderler, takipçileriyle daha etkili iletişim kurabilir ve onların duygusal ihtiyaçlarını anlayarak daha güçlü bir bağ geliştirebilir. Bu bağ, liderin takipçileri üzerinde yarattığı etkinin artmasına ve onların motivasyon seviyelerinin yükselmesine katkıda bulunur (Goleman, 2003). Duygusal zeka, liderlik stillerinin belirlenmesinde de kritik bir rol oynar. Duygusal zekası yüksek olan liderler, daha demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzını benimseme eğilimindedir. Bu liderler, takipçilerini anlamaya ve onların fikirlerini dikkate almaya önem verirler. Bunun sonucunda, çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı artar, aynı zamanda grup içi iletişim daha güçlü hale gelir (Goleman, 2003). Liderlikte etkili iletişim, duygusal zekanın en önemli çıktılarından biridir. Mayer ve Salovey (1997), duygusal zekanın liderlerin iletişim becerilerini geliştirdiğini ve onların takipçileriyle daha açık ve samimi ilişkiler kurmasını sağladığını belirtir. Duygusal zekası yüksek liderler, takipçilerinin duygusal tepkilerini daha iyi anlayarak empati kurabilir ve bu doğrultuda doğru iletişim

stratejilerini belirleyebilir. Empati, liderlerin takipçilerle güvene dayalı ilişkiler kurmasına ve onların bağlılıklarını artırmasına yardımcı olur (Goleman, 2003; P. E. Salovey ve Sluyter, 1997). Duygusal zeka, liderlerin karar verme süreçlerinde de önemli bir rol oynamaktadır. George (2000), duygusal zekası yüksek liderlerin, belirsiz durumlarda daha sağlıklı kararlar aldığını ve stresli durumlarda duygusal dengelerini koruyabildiğini ifade etmektedir. Bu liderler, duygu yönetimi becerilerini kullanarak karar alma süreçlerini objektif bir şekilde yürütebilir ve takipçilerini olumsuz duygulardan koruyabilirler. Bu durum, liderlerin zorlu durumlarda bile etkili bir yönlendirme yapabilmelerine olanak tanımaktadır (George, 2000; Goleman, 2020).

2.7 Dijitalleşme ve Liderlik

Son olarak, liderlik literatüründe teknolojinin ve dijitalleşmenin etkisi de giderek daha fazla ele alınmaktadır. Dijital liderlik, özellikle uzaktan çalışma düzenlerinin yaygınlaştığı günümüzde, liderlerin teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak liderlik yapmalarını gerektirir. Bu durum, liderlik anlayışının gelecekte nasıl evrileceği konusunda önemli ipuçları sunmaktadır (Avolio ve Kahai, 2003).

2.8 Liderlik Teorileri

Çağdaş literatürde liderlik hakkında çok sayıda açıklama, sınıflandırma, teori ve tanım mevcuttur. Liderliğin farklı boyutlarını sınıflandırmak ve açıklamak için önemli çabalar sarf edilmiş ve böylece liderlik stilleri ve davranışları hakkında önemli örgütsel ve sosyal araştırmalar üretilmiştir. Her yeni çalışma, kendisinden önce türetilenleri temel almış ve zaman zaman da tamamen onları göz ardı etmiştir (Nawaz ve Khan, 2016). Çoğu teori liderliği şu üç bakış açısına göre sınıflandırır: Bir süreç veya ilişki olarak liderlik, özelliklerin veya kişilik özelliklerinin bir kombinasyonu olarak liderlik, belirli davranışlar veya liderlik becerileri olarak liderlik (Maloş, 2012).

Literatür incelendiğinde başlıca liderlik teorileri olarak ise; özellik teorisi, davranışsal teori, durumsallık teorisi, dönüştürücü liderlik teorisi, yol-hedef teorisi, lider-üye etkileşim teorisi ve karizmatik liderlik teorisi karşımıza çıkmaktadır.

2.8.1 Özellik teorisi

Özellik Teorisi, liderlikte başarıya ulaşmanın belirli doğuştan gelen kişisel özelliklere bağlı olduğunu savunan bir teoridir. Bu teori, liderlerin belirli özelliklere sahip olarak

doğduklarını ve bu özelliklerin onları liderlik pozisyonlarında başarılı kıldığını öne sürmektedir. Zekâ, kendine güven, kararlılık, sosyallik ve dürüstlük gibi kişilik özellikleri liderlik başarısını etkileyen temel faktörler olarak görülmektedir (Northouse, 2021). Bu yaklaşım, liderliğin öğretilmeyeceği, liderlik becerilerinin geliştirilemeyeceği ve kişilerin bu yeteneklerle doğduğu fikrini savunmaktadır.

Bu teorinin kökenleri 19. yüzyılın sonlarına kadar uzanır. Özellikle Stogdill (1948)'in çalışması, liderlerin başarılı olmasında kişisel özelliklerin merkezi bir rol oynadığına işaret eden ilk araştırmalardan biridir. Ancak Stogdill (1948), aynı zamanda bu özelliklerin liderin içinde bulunduğu duruma ve çevreye göre etkili olup olmadığının değişebileceğini de belirtmiştir. Bu durum, özellik teorisinin daha sonra gözden geçirilip genişletilmesine neden olmuştur. Yani bir liderin belirli özelliklere sahip olması, her durumda başarılı olacağı anlamına gelmemektedir; çevresel faktörler de önemli rol oynamaktadır.

Özellik Teorisi, liderliği açıklamaya çalışan diğer yaklaşımlar karşısında bazı eleştiriler almıştır. Davranışsal liderlik teorileri, liderlik becerilerinin öğrenilebileceğini ve geliştirilebileceğini savunarak, özellik teorisinin sınırlı olduğunu belirtirler. Ayrıca, liderliği sadece kişisel özelliklere dayandırması (Stogdill, 1948) ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi nedeniyle yetersiz bulunmuştur. Yine de özellik teorisi, liderlik özelliklerinin araştırılmasında önemli bir başlangıç noktası olarak kabul edilmekte ve günümüz liderlik teorilerinde etkisini sürdürmektedir.

2.8.2 Davranışsal teori

Davranışsal Teori, liderliğin kişisel özelliklerden ziyade liderlerin sergilediği davranışlara odaklanan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, liderlerin doğuştan liderlik özelliklerine sahip olmalarına gerek yoktur; etkili liderlik, öğrenilebilen ve geliştirilebilen davranışlarla ilgilidir. Özellik Teorisi'nden farklı olarak, liderlerin belirli bir şekilde nasıl davrandıkları, takipçileri üzerinde daha fazla etkili olabilmektedir. Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar, liderlerin davranışlarını iki ana boyutta değerlendirmiştir. Bunlar; "başarı yönelimli davranışlar" ve "insan odaklı davranışlar"dır (Northouse, 2021). Başarı yönelimli davranışlar, liderlerin görevlerin tamamlanmasını ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamaya odaklanırken, insan odaklı davranışlar, takipçilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmakta ve onların refahına önem vermektedir.

Bu teoriyi geliştiren araştırmalar arasında Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar da önemli bir yere sahiptir. Michigan ekibi, liderlik davranışlarını benzer şekilde "görev odaklı liderlik" ve "insan odaklı liderlik" olarak ikiye ayırmış ve etkili liderlerin, bu iki yaklaşımı dengeleyebildiğini ileri sürmüştür (Likert, 1961). Buna göre, sadece başarıya odaklanan liderler uzun vadede takipçilerinin desteğini kaybedebilirken, sadece insan odaklı liderler ise organizasyonel hedefleri gerçekleştirmekte zorlanabilir. Davranışsal teori, bu iki boyutun dengelenmesinin liderlik başarısında kritik olduğunu savunur.

Davranışsal Teori, liderlik eğitiminde ve geliştirilmesinde önemli bir etki yaratmıştır. Özellik Teorisi'nin aksine, bu yaklaşım, liderlik yeteneklerinin öğrenilebilir olduğunu ve liderlerin eğitimlerle etkili liderlik becerileri kazanabileceğini savunur. Bu teori, liderlerin belirli durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini öğrenebileceği bir yol haritası sunar. Ancak, bu teori de eleştirilerden muaf değildir. Davranışsal teorinin en büyük eleştirilerinden biri, her duruma uygun tek bir liderlik davranışı olmadığı ve liderlerin davranışlarını, duruma göre esnek bir şekilde uyarlamaları gerektiğidir (Hersey ve Blanchard, 1970).

2.8.3 Durumsal liderlik teorisi

Hersey ve Blanchard (1988), durumsal liderliği, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına ve içinde bulunulan duruma göre değişen bir süreç olarak tanımlar. Bu durumsal liderlik modeli, liderin esneklik göstermesi ve belirli durumlara uygun liderlik tarzlarını benimsemesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşıma göre, liderin başarısı, duruma uygun davranışlar sergilemesi ile doğrudan ilişkilidir.

Liderlik literatüründe, liderliğin durumsal bir süreç olarak ele alınması, liderin etkili olabilmesi için belirli bir duruma uygun bir liderlik tarzı benimsemesi gerektiği fikrine dayanır. Hersey ve Blanchard (1988) tarafından geliştirilen Durumsal Liderlik Teorisi, liderin belirli bir duruma uygun liderlik davranışını benimsemesinin önemine dikkat çekmektedir. Bu teoride, liderin davranış tarzı, takipçilerin yetkinlik seviyeleri ve görevleri yerine getirme yetenekleri doğrultusunda şekillendirilmelidir. Bu, liderin takipçilerinin mevcut becerilerine göre direktif verme, destekleme, katılım sağlama veya yetkilendirme gibi farklı yaklaşımlar benimsemesini gerektirir. Durumsal liderlik yaklaşımında, liderin takipçilerin gereksinimlerini ve mevcut durumu değerlendirme yeteneği, başarılı liderlik için hayati bir öneme sahiptir. Yukl (2013), liderin çevresel

ve örgütsel faktörleri doğru analiz edebilmesinin, liderin duruma uygun stratejik kararlar almasını sağladığını belirtir. Bu teoriye göre, liderin esnekliği, değişen koşullara uyum sağlama ve takipçilerin beklentilerini karşılayabilme kapasitesi ile ölçülür. Durumsal liderlik, liderin sabit bir liderlik tarzını benimsemektense, duruma göre farklı tarzlar arasında geçiş yapmasını gerektirir (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Liderin esnekliği, durumsal liderliğin başarıyla uygulanabilmesinde kritik bir faktördür. Bu yaklaşıma göre, liderin duruma uyum sağlayabilme kapasitesi, onun liderlik başarısında belirleyici bir faktördür (Fiedler, 1967; Northouse, 2021). Durumsal liderlik, özellikle kriz durumları, değişim süreçleri ve proje yönetimi gibi dinamik ortamlarda etkili bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkar. Bu bağlamda, liderin durumsal farkındalığı, liderin değişen koşullara uyum sağlama ve takipçilerin ihtiyaçlarına yanıt verme kapasitesini artırır. Bu yaklaşım, liderliğin sadece otorite veya liderlik becerileri ile değil, aynı zamanda duruma uygun stratejik düşünme yeteneği ile ilgili olduğunu göstermektedir (Tannenbaum ve Schmidt, 2003).

2.8.4 Dönüştürücü liderlik teorisi

Dönüştürücü Liderlik Kuramı, liderlerin takipçilerini vizyonları, karizmaları ve ilham verici iletişimleri aracılığıyla motive ederek olağan performanslarını aşmalarını sağlamayı amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu kuram ilk olarak James MacGregor Burns (1978) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Bernard M. Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Dönüştürücü liderlik, liderlerin sadece görev odaklı olmadıklarını, aynı zamanda takipçilerin kişisel gelişimlerini destekleyerek onları daha yüksek ahlaki ve motivasyonel düzeylere çıkardıklarını savunmaktadır (Burns, 1978). Bu liderlik türü, lider ile takipçi arasında karşılıklı bir güven ve bağlılık ilişkisinin kurulmasına odaklanır. Burns (1978), dönüştürücü liderleri, takipçileriyle etkileşimleri aracılığıyla onları değiştirip dönüştüren, motivasyon ve ahlaki değerlerde bir yükselme sağlayan liderler olarak tanımlamaktadır.

Bass (1985), Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nı dört ana bileşen üzerinden ele alır. Bunlar; karizmatik etki (idealize edilmiş etki), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi. Karizmatik etki, liderin kendini ve vizyonunu takipçilerine güçlü bir şekilde sunma yeteneğidir. İlham verici motivasyon, liderin takipçilerine yüksek hedefler sunarak onları motive etmesi anlamına gelir. Entelektüel uyarım, takipçilerin yenilikçi düşünme süreçlerini teşvik etmek için kullanılan bir yaklaşımdır.

Bireysel ilgi ise, liderin takipçilerin ihtiyaçlarına ve gelişimlerine odaklanmasını içerir (Bass, 1985). Bu dört bileşen, dönüştürücü liderlerin takipçileri üzerinde yarattıkları olumlu etkiyi ve örgütsel bağlılıklarını artırma yeteneklerini açıklamaktadır (Northouse, 2021).

Dönüştürücü liderlik, örgütsel değişim dönemlerinde ve karmaşık ortamlarda özellikle etkili bir liderlik tarzı olarak kabul edilir. Bu teoriye göre, dönüştürücü liderler, sadece mevcut durumları yönetmekle kalmaz, aynı zamanda yenilikler yaparak organizasyonları ileriye taşıyabilirler (Avolio ve Bass, 2001). Ancak, bu teori bazı eleştiriler de almıştır. Eleştirmenler, dönüştürücü liderliğin liderlere aşırı derecede karizmatik ve idealize edilmiş bir rol yüklediğini ve bu nedenle uygulanabilirliğinin sınırlı olabileceğini savunmaktadırlar (Yukl, 1999).

2.8.5 Yol-hedef teorisi

Yol-Hedef Teorisi, liderlerin takipçilerine rehberlik ederek, onların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olma sorumluluğunu üstlendiklerini savunan bir liderlik teorisidir. Bu teori, Robert J. House (1971) tarafından geliştirilmiştir ve liderin takipçilerin motivasyonunu ve performansını artırmak için onları desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Teoriye göre liderin görevi, takipçilere açık hedefler koymak ve bu hedeflere ulaşmaları için onlara uygun araçlar, rehberlik ve motivasyon sağlamaktır. Liderin temel rolü, engelleri ortadan kaldırarak, takipçilerin yolunu açmak ve onların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktır (House, 1971).

Yol-Hedef Teorisi, liderlerin dört ana liderlik tarzını benimseyebileceğini belirtmektedir. Bunlar; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya odaklı liderlik olarak adlandırılmaktadır. Yönlendirici liderler, görevlerin nasıl yapılacağını net bir şekilde açıklarken, destekleyici liderler takipçilerin refahına önem verirler. Katılımcı liderler, karar alma süreçlerine takipçileri dahil ederken, başarıya odaklı liderler takipçilerden yüksek performans bekler ve onları zorlarlar (Northouse, 2021). Liderin hangi tarzı benimseyeceği, takipçilerin ihtiyaçlarına ve içinde bulunulan duruma göre değişir. Bu esneklik, Yol-Hedef Teorisi'nin önemli bir özelliğidir ve teori, liderin duruma göre liderlik tarzını adapte etmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bu teori de bazı yönlerden eleştirilmiştir. Eleştirmenler, bu teorinin belirli liderlik tarzlarının hangi durumlarda en uygun olduğunu açıklamakta yetersiz kaldığını ve uygulamada daha fazla netliğe ihtiyaç duyduğunu savunmaktadırlar (Yukl, 1999).

2.8.6 Lider-üye etkileşim teorisi

Lider-üye etkileşimleri genellikle iki grup halinde sınıflandırılır. Bunlar; iç grup ve dış gruptur. İç gruptaki üyeler, liderle daha yakın bir ilişkiye sahip olup, daha fazla sorumluluk ve fırsat elde ederken, dış gruptaki üyeler daha standart bir ilişki içinde bulunur ve genellikle sadece temel görevleri yerine getirirler (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu farklılıklar, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu teori, güçlü bir lider-üye ilişkisine sahip olan çalışanların, daha motive olduklarını ve organizasyona daha fazla katkı sağladıklarını öne sürmektedir (Northouse, 2021).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderlikte bireysel ilişkilerin önemine dikkat çekerken, aynı zamanda eleştirilere de maruz kalmıştır. Eleştirmenler, bu teorinin, liderin bazı çalışanlara ayrıcalıklı muamele göstermesi durumunda, dış gruptaki çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne ve adaletsizlik algısına yol açabileceğini savunmaktadır (Yukl, 1999). Ancak teori, liderlerin takipçileriyle birebir etkileşimlerinde daha bilinçli olmalarına ve güçlü ilişkilerin örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerini anlamalarına yardımcı olduğu için liderlik literatüründe önemli bir yere sahiptir.

2.8.7 Karizmatik liderlik teorisi

Karizmatik Liderlik Teorisi, liderlerin karizmatik özellikleri sayesinde takipçilerini etkileyip motive edebildiklerini savunan bir liderlik yaklaşımıdır. İlk olarak Max Weber'in liderlik çalışmalarına dayandırılan bu teori, liderlerin kişisel karizmaları sayesinde izleyiciler üzerinde güçlü bir etki bıraktığını vurgulamaktadır. Weber (2009)'e göre karizma, liderin olağanüstü kişisel niteliklere sahip olduğu ve takipçileri tarafından bu şekilde algılandığı bir durumdur. Karizmatik liderler, vizyoner, güvenilir ve takipçileri için bir rol model olarak kabul edilen kişiler olarak tanımlanır (Weber, 2009). Bu liderler, takipçilerin duygusal bağlarını güçlendirir ve onları zorlayıcı hedeflere ulaşmak için motive ederler (Conger ve Kanungo, 1987).

Bu teoriye göre, karizmatik liderler, takipçilerine geleceğe dair net bir vizyon sunar ve bu vizyonu gerçekleştirmek için onları harekete geçirir. Lider, takipçilerin duygu ve inançlarını etkileyerek, onların sadece görevlerini yerine getirmelerini değil, aynı zamanda organizasyona yüksek bir bağlılık geliştirmelerini sağlar (Conger ve Kanungo, 1987). Bu bağlamda, liderin kişisel çekiciliği ve vizyonu, örgütsel dönüşümde önemli bir faktördür (House, 1971). Karizmatik liderler, krize yanıt

verirken ve değişim süreçlerini yönetirken de etkili olabilirler; çünkü takipçiler kriz anlarında liderlerinin güvenilirliğine ve karizmasına dayanarak yön bulurlar.

Ancak Karizmatik Liderlik Teorisi de bazı eleştiriler almıştır. Eleştirmenler, karizmatik liderlerin bazen takipçileri üzerinde aşırı bağımlılık yarattığını ve bu durumun, liderin hatalı kararlar alması durumunda organizasyona zarar verebileceğini savunmaktadırlar (Yukl, 1999). Ayrıca, bu teori karizmatik liderliğin uzun vadeli sürdürülebilirliği konusunda da sorgulanmıştır.

2.9 Liderlik Türleri

Liderlik, bir örgütü ya da grubu belli hedeflere yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, otokratik liderlik, demokratik liderlik, laissez-faire liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, karizmatik liderlik, koçluk liderliği, hizmetkar liderlik ve vizyoner liderlik incelenecektir. Otokratik liderlik, liderin tüm kararları tek başına aldığı, çalışanlara az söz hakkı tanıyan bir modeldir (Lewin ve diğ, 1939). Buna karşılık, demokratik liderlik tarzı, karar alma süreçlerine çalışanları dahil eden ve onların görüşlerine değer veren bir yaklaşımdır (Gastil, 1994). Laissez-faire liderlik ise çalışanlara tam özgürlük tanıyan, ancak rehberlik ve denetim konusunda zayıf olan bir modeldir (Avolio ve Bass, 2001).

Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik, liderin çalışanlarını motive ederek onların potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmaya odaklanır (Bass ve Avolio, 1994). Transaksiyonel liderlik ise ödül ve ceza sistemi üzerine kurulu olup, çalışanların performansını hedeflere göre yönetir (Burns, 1978). Karizmatik liderler, kişisel cazibeleriyle takipçilerini etkiler ve büyük vizyonlara sahip olurlar (Conger ve Kanungo, 1987). Son olarak, durumsal liderlik modeli, liderin tarzını duruma göre ayarlaması gerektiğini savunmakta ve her duruma uyan tek bir liderlik modelinin olmadığını öne sürmektedir (Gastil, 1994).

2.9.1 Otokratik (buyurgan) liderlik

Otokratik liderlik, liderin tek başına karar aldığı ve astlarının bu kararlara uymak zorunda olduğu bir liderlik stilidir. Çalışanlar herhangi bir fikir beyan edemezler, tamamen otokratın verdiği talimatlara ve emirlere uyarlar (Şafaklı, 2005). Otokratik liderler, karar alma sürecinde mutlak kontrol sahibidir (Barlı, 2010). Otokratik lider davranışında bulunan liderler, çalışanların standartlarını belirler ve onların belirlenen

sınırlarda kalmasını isterler. Ayrıca olumlu ve olumsuz geri bildirim de verirler (Çetin ve Beceren, 2007). Başarı hissi ve tanınma gibi motivasyona dayalı faktörler eksik olabildiğinden otokratik liderlik anlayışı çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir (Mausner ve Snyderman, 1993).

2.9.2 Demokratik (katılımcı) liderlik

Demokratik liderler, karar alma süreçlerine çalışanları dahil eder ve onların fikirlerine değer verirler. Bu tarz liderler, işbirliği ve katılımı teşvik ederler. Demokratik liderlik, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilmektedir; çünkü çalışanlar karar alma süreçlerine dahil olduklarında kendilerini daha değerli hissederler (Gastil, 1994).

2.9.3 Laissez-Faire (serbest bırakıcı) liderlik

Laissez-faire liderler, astlarına tam özgürlük verir ve müdahalede bulunmazlar. Bu liderlik tarzında, çalışanlar kendi başlarına karar alırlar ve iş süreçlerini yönetirler. Ancak, rehberlik ve destek eksikliği, düşük performansa veya karışıklığa yol açabilir. Bu tarz liderlik, deneyimli ve kendi kendini yönlendirebilen çalışanlarla daha etkili olabilmektedir (Bass ve Stogdill, 1990).

2.9.4 Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik

Dönüşümcü liderler, vizyon oluşturma, çalışanları motive etme ve onları geliştirme konularında etkilidirler. Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerine duygusal bağ kurmalarını sağlar ve onların potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmalarına yardımcı olur. Dönüşümcü liderler, örgütlerde büyük değişikliklere öncülük edebilir ve çalışanları daha yüksek hedeflere ulaşmaları için teşvik ederler (Bass ve Avolio, 1994).

2.9.5 İşlemci (transaksiyonel) liderlik

İşlemci liderler, çalışanlarına belirli hedefler doğrultusunda çalışmalarını karşılığında ödüller sunar ve performanslarını değerlendirirler. Bu liderlik tarzında, ödül ve ceza sistemi önemli bir yer tutar. Transaksiyonel liderlik, kısa vadeli hedeflere ulaşmada etkili olabilir, ancak çalışanların duygusal bağlılığını ve yaratıcılığını artırmada sınırlı kalabilir. İşlemci (transaksiyonel) liderlik, liderlik teorileri arasında en yaygın bilinenlerden biridir. Bu liderlik tarzı, lider ile takipçileri arasındaki işlem veya değişime dayanır. İşlemci liderlikte, liderler takipçilerine belirli görevleri yerine getirmeleri karşılığında ödüller sunar veya başarısızlık durumunda cezalar uygular

(Bass ve Bass Bernard, 1985). Liderler, takipçilerinin performansına bağılı olarak ödüller sağlar. Bu ödüller, maddi ödüller (bonus, maaş artışı) veya manevi ödüller (takdir, övgü) şeklinde olabilmektedir (Bass ve Bass Bernard, 1985). Liderler, hataların önüne geçmek için aktif olarak görevleri izler ve gerektiğinde düzeltici eylemlerde bulunurlar (Avolio ve diğ, 1999). Hata veya sorun ortaya çıktıktan sonra müdahale eder, bu sorunlar belirginleşene kadar liderler müdahale etmezler (Judge ve Piccolo, 2004).

2.9.6 Karizmatik liderlik

Karizmatik liderler, kişisel cazibeleri ve etkileyici iletişim becerileriyle takipçilerini etkilerler. Bu liderler, genellikle büyük bir vizyona sahip olup, çalışanları bu vizyon doğrultusunda motive ederler. Karizmatik liderler, çalışanlarına ilham verir ve onları büyük değişiklikler için harekete geçirirler (Conger ve Kanungo, 1987).

2.9.7 Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik, liderin öncelikle çalışanların ihtiyaçlarını karşılamayı ve onların gelişimine katkıda bulunmayı hedeflediğı bir yaklaşımdır. Bu liderler, çalışanlarının refahını ve gelişimini ön planda tutarlar (Greenleaf, 2002).

2.9.8 Koçluk liderliğı

Koçluk liderliğı, liderin çalışanların yeteneklerini geliştirmeye ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya odaklandığı bir yaklaşımdır. Bu liderler, çalışanlara rehberlik eder, geri bildirim verir ve onların gelişimlerini teşvik ederler (Goleman, 2003).

Bu liderlik türleri, farklı organizasyonlar ve durumlar için farklı şekillerde uygulanabilir. Her bir liderlik tarzının kendine özgü avantajları ve dezavantajları vardır, bu yüzden liderlerin duruma uygun bir yaklaşım benimsemesi önemlidir.

2.10 Vizyoner Liderlik

1980'li yıllarda liderlik anlayışında yeni yaklaşımlara yönelen araştırmacılar 1990'larla beraber liderlerin vizyon sahibi olması üzerinde durmuşlar ve vizyoner liderlik şeklinde yeni bir liderlik anlayışı oluşturmuşlardır (İnan ve Serinkan, 2020).

Sashkin (1988) tarafından geliştirilen vizyoner liderlik teorisi, liderlerin stratejik vizyonlarını nasıl oluşturduklarını ve bu vizyonu nasıl takipçilerine ilettiklerini

incelemektedir. Sashkin(1988), liderin vizyonunun sadece açık ve çekici olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda bu vizyonun kültür ve değerlerle uyumlu olması gerektiğini savunmaktadır.

Vizyoner liderlik, liderin gelecekteki hedefleri net bir şekilde tanımlayıp, bu hedeflere ulaşılması için örgütteki bireyleri motive etme yeteneğiyle öne çıkan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, liderin sadece mevcut durumu yönetmesi yerine, örgütü gelecekteki olasılıklara hazırlamasıyla karakterize edilir. Vizyoner liderler, örgütün geleceği hakkında net bir vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkili bir şekilde çalışanlara aktarırlar. Bu sayede çalışanlar, örgütün gelecekteki başarısına dair bir inanç geliştirir ve hedeflere daha istekli bir şekilde yönelirler (Nanus, 1995).

Vizyoner liderlik, temsil ve yardım yoluyla liderlik etme süreci olup çalkantılı iş ortamlarında dönüştürücü ve ilham vericidir ve aynı zamanda vizyoner liderler, gelecekteki olasılıkları görerek ve bu olasılıkları çalışanlarına aktararak stratejik bir avantaj sağlarlar (Westley ve Mintzberg, 1989).

Bu liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik ile örtüşen yönler taşır. Dönüşümcü liderler gibi vizyoner liderler de çalışanları yüksek performansa yönlendirir ve onları daha büyük bir amaç için çalışmaya teşvik eder. Vizyoner liderler, yalnızca mevcut sorunları çözmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki fırsatlara ve potansiyel tehditlere odaklanarak proaktif bir yaklaşım benimserler (Bass ve Avolio, 1994).

Vizyoner liderler, geleceğe yönelik güçlü bir vizyon oluşturur ve bu vizyonu takipçileriyle paylaşarak onları bu hedeflere ulaşmaları için motive eder. Bu liderler, değişime öncülük eder ve yenilikçi bir yaklaşım benimserler, vizyoner liderler organizasyonlar için net bir yön belirlerler (Nanus, 1995). Böylece, çalışanların sadece mevcut görevleri yerine getirmesi değil, örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaları sağlanır. Vizyoner liderlik, örgütlerde inovasyon ve değişim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Ayrıca, vizyoner liderlik, çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir bağlılık ve motivasyon yaratır. Vizyoner liderler, örgütün vizyonunu net bir şekilde ifade ederek, çalışanların bu vizyona inanmasını sağlarlar. Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerine anlam katmalarına ve daha yüksek bir amaç için çalıştıklarını hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Kirkpatrick ve Locke, 1996). Vizyoner liderler aynı zamanda açık

iletişimi teşvik eder ve çalışanların fikirlerine değer verirler. Bu, çalışanların daha fazla katılım göstermesine ve iş yerinde kendilerini daha değerli hissetmelerine yol açar. Vizyoner liderler, uzun vadeli hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmak için takipçilerini ilham verici ve yönlendirici yollarla harekete geçirir. Genellikle belirsiz ve değişken ortamlarda etkili olan bu liderler, geleceği öngörme yetenekleriyle bilinirler ve değişim süreçlerini yönetirken önemli bir rol oynarlar (Nanus, 1992).

Vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ile benzerlikler taşır, ancak vizyoner liderler özellikle geleceği net bir şekilde görme, bunu takipçilerine aktarabilme ve organizasyonu bu hedefe yönlendirme konusunda odaklanırlar. Bu liderlik tarzı, belirsiz ortamlarda strateji geliştirme ve değişim yönetimi süreçlerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Vizyoner liderler, organizasyonun gelecekte nasıl konumlanması gerektiğini belirleyerek, takipçileri için net bir yön çizerler (Westley ve Mintzberg, 1989).

Bu liderlik türü özellikle değişim dönemlerinde etkili bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Vizyoner liderlik, liderlerin stratejik yön çizme ve değişim süreçlerini yönetmedeki rollerini anlamada önemli bir yaklaşımdır.

2.10.1 Vizyon ile ilgili temel kavramlar

Vizyon, bir organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği ideal durum olarak tanımlanmaktadır. Kotter (1996), vizyonu bir organizasyonun yönünü belirleyen ve çalışanlara rehberlik eden bir "gelecek resmi" olarak tanımlar. Bu bağlamda vizyon, sadece bir hedef değil, aynı zamanda çalışanlar için ilham kaynağı olan bir kılavuzdur (Kotter, 1996).

Misyon ve Vizyon İlişkisi: Vizyon, organizasyonun geleceğe yönelik uzun vadeli hedeflerini ifade ederken, misyon organizasyonun şu anda ne yaptığı ve varlık amacını tanımlamaktadır (Schein, 2010).

Stratejik Vizyon: Stratejik vizyon, organizasyonun uzun vadede nereye ulaşmak istediğini belirlemekte ve rekabet avantajını korumasına yardımcı olmaktadır (Mintzberg, 1994). Stratejik vizyon organizasyonun misyonuyla uyumlu hale getirilirse organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması kolaylaşır (Hanson ve diğ, 2016)

Ortak Vizyon: Ortak vizyon, çalışanların kolektif bir amacı ve gelecekte ulaşılacak istenen bir hedefi paylaşmalarını sağlar, iş birliği yapmalarını teşvik eder ve organizasyon içinde uyumun artmasına katkıda bulunur (Senge, 2006).

Vizyonun İletilmesi: Vizyonun etkili bir şekilde iletilmesi, çalışanların vizyona uyum sağlamasını kolaylaştırır ve motivasyonlarını artırır. Nanus (1985), vizyon iletişiminin, çalışanlara yön duygusu kazandırarak organizasyonel hedeflerle uyum içinde çalışmalarını sağladığını vurgulamaktadır.

Vizyonun Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Vizyon, çalışanların motivasyonunu artırarak onları organizasyonel hedeflere daha güçlü bir şekilde bağlar. Goleman (1995), vizyonun çalışanların duygusal zekasıyla bağlantılı olduğunu ve onlara ilham vererek daha yüksek performansa yönlendirdiğini belirtmektedir.

Vizyon ve Stratejik Hedefler: Literatürde vizyon, stratejik hedeflerin belirlenmesinde bir rehber olarak ele alınmaktadır. Mintzberg (1994), vizyonun organizasyonun stratejik yönünü belirlediğini ve stratejik hedeflerin bu doğrultuda şekillendiğini belirtir. Bu hedefler, vizyonun somut adımlarla hayata geçirilmesi için gereklidir.

Vizyonun Sürdürülebilirliği: Senge (1990), vizyonun sürdürülebilirliğini sağlamanın liderlerin sorumluluğunda olduğunu ve vizyonun değişen çevresel koşullara göre güncellenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu güncelleme, organizasyonun sürekli olarak gelişmesine olanak tanımaktadır.

Vizyonun Organizasyon Kültürüne Etkisi: Vizyon, organizasyonun kültürünü şekillendiren bir etkidir. Vizyon, güçlü bir kültür oluşturarak çalışanlar arasında dayanışmayı artırır (Robbins ve Judge, 2013). Vizyonun organizasyonun temel değerleriyle uyumlu olması, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır.

Bu temel kavramlar, vizyonun organizasyonlar için neden kritik bir unsur olduğunu ve vizyoner liderlik sürecinde çalışanların bağlılığını artırmada nasıl rol oynadığını anlamak açısından önemli görülmektedir.

2.10.2 Vizyoner liderliğin aşamaları

Vizyoner liderli on aşamada incelemek mümkündür. Bu aşamalar;

1. **Vizyon Geliştirme:** Vizyoner liderliğin ilk adımı, uzun vadeli bir bakış açısı ile organizasyonun gelecekteki ideal durumunu tanımlayan bir vizyon

geliştirmektir (Kotter, 1996). Bu vizyon, organizasyonun kimliğini ve temel hedeflerini yansıtmalı, aynı zamanda çalışanlara ilham verecek bir çekicilikte olmalıdır (Covey, 2013).

2. Vizyonu Paylaşma ve Yayma: Vizyon geliştirme aşamasından sonra, vizyonun tüm çalışanlar ve paydaşlar tarafından anlaşılması önemlidir. Bu aşamada, liderler vizyonu açık ve ilham verici bir dille paylaşarak çalışanları organizasyonel hedeflere motive ederler (Kouzes ve Posner, 2006). Vizyonun etkili bir şekilde paylaşılması, çalışanların bu hedeflere olan bağlılığını artırmaktadır (Nanus, 1985).
3. Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme: Vizyonu desteklemek için liderler, hedefe ulaşmada rehber olacak stratejik planlar ve somut hedefler belirlerler (Mintzberg, 1994). Bu stratejiler, vizyonla uyumlu kısa ve uzun vadeli hedefleri kapsamalı ve organizasyonun kaynaklarını en verimli şekilde kullanmayı amaçlamalıdır.
4. Motivasyon Sağlama ve İlham Verme: Vizyoner liderler, vizyon doğrultusunda çalışanları motive etme ve ilham verme aşamasında büyük bir rol oynarlar. Liderler, çalışanların işlerine anlam katmalarını sağlayarak onları daha yüksek performansa teşvik ederler (Bass ve Riggio, 2006). Bu süreç, liderlerin etkili bir liderlik için çalışanlarıyla güçlü bir bağ kurmasına olanak tanımaktadır (Goleman, 1995).
5. Katılım ve Yetkilendirme: Vizyoner liderler, çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımını teşvik eder ve onların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Çalışanlara daha fazla sorumluluk vermek, onların işlerine olan bağlılıklarını artırır (Yukl, 2013).
6. Yaratıcılığı Teşvik Etme ve Yenilikçi Kültür Oluşturma: Yenilikçilik, vizyoner liderliğin önemli bir aşamasıdır. Liderler, çalışanların yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaları için destekleyici bir ortam sağlar ve organizasyonda inovatif bir kültür oluştururlar (Amabile, 2019). Bu durum, organizasyonun dinamik bir yapıya sahip olmasına ve değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Mumford ve diğ, 2002).
7. Değişimi Yönetme ve Uyumu Sağlama: Vizyoner liderler, organizasyonda değişim yönetimini de üstlenirler. Değişime karşı direnci azaltmak ve

Çalışanların uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için liderler, sureci açık bir şekilde yonetirler (Burke, 2023). Bu surete çalışanların aktif olarak değişim surecine dahil edilmesi, onların değişime karşı direncini azaltmakta ve adaptasyonlarını hızlandırmaktadır.

8. rgtsel Kültürü Güçlendirme: Vizyoner liderler, organizasyonun vizyonuna ve değerlerine uyumlu bir rgtsel kültürü oluştırmak için çalışırlar. Gl bir kurum kültürü, çalışanların vizyona olan bağlılığını artırarak organizasyonun bütünlüğünü sağlamaktadır (Schein, 2010). Liderler, kültürün sürdürülebilirliğini sağlamak için sürekli olarak değerleri ve normları gözden geçirirler.
9. Geri Bildirim ve Performans Değerlendirme: Vizyoner liderler, organizasyonun vizyonuna uyumlu olarak çalışanların performansını değerlendirme süreçlerini yonetirler. Bu değerlendirme, çalışanların gelişimlerini izlemek ve gerektiğinde geri bildirim sağlamak için kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Performans değerlendirme süreçleri, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemede önemli bir araçtır.
10. Vizyonun Güncellenmesi ve Sürdürülebilirliği Sağlama: Son olarak, vizyoner liderler vizyonun güncelliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için vizyonu zamanla değerlendirmeli ve gerektiğinde güncellemeler yapmalıdırlar. Değişen pazar koşulları veya organizasyonel hedeflere göre vizyonun yeniden tanımlanması gerekebilir (Senge, 1990). Bu aşama, organizasyonun sürekli olarak ileriye doğru hareket etmesini sağlar.

Bu on aşama, vizyoner liderlerin organizasyonlarını geleceğe taşırken izledikleri temel adımları göstermektedir. Yapılan çalışmalarda, bu aşamaların liderlerin organizasyonel etki düzeyini artırdığı ve çalışanları motive ederek uzun vadeli başarı sağladığı ifade edilmektedir.

2.10.3 Vizyoner liderliğin zellikleri

Vizyoner liderlik, modern yönetim bilimlerinde üzerinde sıkça durulan bir kavramdır ve bu liderlik türü, örgütlerin uzun vadeli başarisında kritik bir rol oynamaktadır. Vizyoner liderlerin, belirsizlik ve değişimin hakim olduğu iş dünyasında organizasyonları ileriye taşıyan önemli özelliklere sahip oldukları vurgulanmaktadır

(Senge, 1990; Kotter, 1996). Bu liderlerin en temel özelliği, gelecekteki ideal bir durumu net bir şekilde tanımlayabilme ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşarak onları motive etme yeteneğidir (Covey, 2004). Vizyoner liderler, sadece bugünün sorunlarına odaklanmak yerine uzun vadeli hedefler koyarak organizasyonların stratejik yönünü belirlerler. Bu yönüyle vizyoner liderler, diğer liderlik türlerinden ayrılır (Yukl, 2013). Vizyoner liderler, organizasyonun gelecekte nerede olması gerektiğine dair güçlü bir anlayışa sahiptir ve bu vizyonu ekibiyle etkili bir şekilde paylaşarak onları bu yolda motive ederler. Bu liderlik tarzı, uzun vadeli stratejik hedeflerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamakta ve liderin sadece mevcut durumu yönetmekle kalmayıp, gelecekteki fırsatları ve tehditleri öngörme yeteneğine dayanmaktadır. Bu anlamda vizyoner liderler, organizasyonu sürekli ileriye taşıma hedefi güderler (Nanus, 1995).

Diğer bir önemli özellik, vizyoner liderlerin ilham verici iletişim becerileridir. Bu liderler, sadece vizyonu oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda bu vizyonu takipçilerine ilham verici bir şekilde aktarır. Liderler, etkili bir iletişimle vizyonlarını takipçilerinin bireysel değerleri ve hedefleriyle bağdaştırarak onların bu vizyon doğrultusunda motive olmasını sağlarlar. Bu süreç, takipçilerin liderin vizyonuna inanç geliştirmesi ve bu hedeflere ulaşmak için harekete geçmesi açısından kritik öneme sahiptir. Vizyoner liderler, genellikle karizmatik bir etki bırakır ve takipçilerini geleceğe dair umut ve heyecanla doldururlar (Westley ve Mintzberg, 1989).

Vizyoner liderin en önemli özelliklerinden birisi de örgütlerin değişime ayak uydurmasını sağlamak ve onları geleceğe dair belirsizliklerden korumak şeklinde ifade edilmektedir (Çelik, 1997). Bundan dolayı da vizyoner liderler yeni bilgilere açık, yeni bilgiler öğrenmeye heveslidirler (İnan ve Serinkan, 2020). Diğer yandan vizyoner liderler güçlü ikna kabiliyetine sahip olmalarından dolayı takipçilerini belli idealler çevresine rahatlıkla toplayabilirler (Yeşil, 2016). Vizyoner liderlerin üç önemli özelliğine vurgu yapan Çelik (1997), bunları Yolu Görmek, Yolda Yürümek ve Yol Olmak şeklinde sıralamıştır.

Vizyoner liderler, insanların çabalarını ortak bir vizyon etrafında birleştirmede (Blanchard, 2018), belirsizlik ve bozulma ortamlarında yön bulmada (Courtney, H. ve diğ., 1997), uzun vadeli iş stratejisini şekillendirmede (Vecchiato ve Roveda, 2010), teknolojik değişikliklerden nasıl yararlanılacağı ve mevcut varlıkları gelecekteki başarılar için feda edebilmede (Tellis, 2006), iletişimini kullanarak çalışanların geleceğe yönelik algılarını şekillendirmede ve onları örgütün uzun vadeli vizyonuna

yönlendirmede (Stam ve diğ., 2014), yıkıcı teknolojileri tanıyıp çalışanlarını organizasyonlarına adapte etmede ve uzun vadeli başarı için gerekli adımları atmada (Christensen, 2015) kritik ve önemli rollere sahiptirler.

Vizyoner liderler, inovasyonu teşvik eder ve değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetir. Bu liderler, mevcut durumu statik bir şekilde korumak yerine, değişimi kucaklayarak yeni fikirlerin ve stratejilerin geliştirilmesini destekler. Vizyoner liderlik, organizasyonların değişim ve belirsizlikle başa çıkmasına yardımcı olur ve onları uzun vadede başarıya götürür (Bass, 1985). Liderler, değişimin zorluklarına rağmen, organizasyonlarını geleceğe hazırlama ve dönüştürme sorumluluğunu üstlenirler. Bu özellik, vizyoner liderlerin yenilikçi ve uyarlanabilir olma yeteneklerini ön plana çıkarır. Vizyoner liderler aynı zamanda vizyonlarını takipçileri ile paylaşıp onların bağlılıklarını artırmada etkilidirler (Conger ve Kanungo, 1987). Vizyoner liderler, organizasyonlarda köklü değişiklikler yapma yeteneklerine sahip olduklarından bu değişim süreçlerinde kritik roller oynarlar (Tichy ve Devanna, 1986).

Bir diğer önemli özellik, vizyoner liderlerin esnek düşünme yeteneğidir. Geleneksel liderlerin aksine, vizyoner liderler, sürekli değişen iş dünyasında esneklik ve uyum kabiliyeti ile öne çıkarlar (Hitt, Ireland, ve Hoskisson, 2007). Bu özellik, onları yeniliklere açık hale getirirken aynı zamanda yeni fikirlerin organizasyona entegre edilmesini kolaylaştırır. Ayrıca, vizyoner liderler, farklı perspektifleri bir araya getirerek organizasyonun genel performansını artırma potansiyeline sahiptirler (Bennis ve Nanus, 1985).

Vizyoner liderlerin en güçlü özelliklerinden biri de ilham verme becerisidir. Bu liderler, çalışanlarının potansiyelini en üst seviyeye çıkarabilmek adına motivasyon unsurlarını etkin bir şekilde kullanırlar (Kouzes ve Posner, 2006). İlham verme süreci, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık duymasını ve organizasyonel hedefleri daha coşkulu bir şekilde benimsemelerini sağlar. Özellikle karmaşık ve stresli iş ortamlarında, vizyoner liderlerin bu motivasyonel yaklaşımı örgütün direnç kapasitesini artırır (Bass ve Riggio, 2006).

Yaratıcılığı teşvik etmek, vizyoner liderlerin ayırt edici özelliklerinden bir diğeridir. Yaratıcılığı sadece bir özellik olarak değil, stratejik bir gereklilik olarak gören vizyoner liderler, organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesine katkıda bulunurlar (Amabile, 1996). Bu liderler, çalışanları yeni fikirler geliştirmeye teşvik ederek,

organizasyonda inovasyon kültürünün oluşmasını sağlarlar. Bu da özellikle günümüzün hızlı değişen iş dünyasında sürdürülebilir bir başarı sağlamada kritik bir rol oynamaktadır (Mumford, Scott, Gaddis, ve Strange, 2002).

Vizyoner liderlerin aynı zamanda empati kurma becerisi yüksek liderler oldukları görülmektedir. Empati, liderin çalışanlarının duygu ve düşüncelerini anlamasını sağlayarak güven ortamı oluşturur (Goleman, 1995). Bu güven ortamı sayesinde, çalışanlar kendilerini daha değerli hisseder ve organizasyona olan bağlılıkları artar. Empatik yaklaşım, özellikle kriz anlarında çalışanların liderlerine olan güvenini pekiştirir ve bu da örgüt içi dayanışmayı güçlendirir (Boyatzis ve McKee, 2005).

Güçlü iletişim becerileri, vizyoner liderlerin etkili olmalarındaki temel unsurlardan biridir. Bu liderler, karmaşık bilgileri basit ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilme yeteneğine sahiptirler (Clampitt, 2005). İletişim becerisi, vizyoner liderlerin vizyonlarını çalışanlarına aktarma sürecinde kritik bir rol oynar. Etkili iletişim, sadece bilgiyi iletmekle sınırlı kalmaz, aynı zamanda çalışanların katılımını artırarak örgütsel bağlılığı da güçlendirir (Robbins ve Judge, 2013).

Vizyoner liderlerin uzun vadeli düşünme becerileri de diğer liderlerden onları ayıran önemli bir faktördür. Uzun vadeli düşünme, liderin stratejik kararlarını şekillendirir ve organizasyonun geleceğini belirler. Bu liderler, yalnızca kısa vadeli kazançlara odaklanmaz; aksine, organizasyonun sürdürülebilir başarısını sağlama amacı güderler. Bu, özellikle hızla değişen ekonomik ve sosyal koşullarda büyük önem taşırlar (Mintzberg, 1994).

Değişim yönetimi, vizyoner liderlerin en başarılı oldukları alanlardan biridir. Değişim yönetiminde etkili olmak, organizasyonların yenilikçi kalabilmesi ve rekabet gücünü sürdürebilmesi için kritik bir faktördür.. Bu liderler, değişim süreçlerinde çalışanlarını yönlendirerek onların sürece dahil olmalarını sağlar ve böylece değişime direnç oranını minimuma indirirler (Burke, 2002).

Vizyoner liderlerin etik değerlere olan bağlılığı, onların güvenilirliğini artıran bir diğer özelliktir. Etik değerlere bağlı olan liderler, organizasyonda güçlü bir etik kültürün oluşmasına öncülük ederler. Bu tür bir kültür, çalışanların sadece görev odaklı değil, aynı zamanda topluma fayda sağlama amacı güden bir yaklaşımla hareket etmelerini teşvik eder. Böylece, organizasyon içi ve dışı güvenilirlik sağlanır (Treviño ve diğ, 2003).

2.10.4 Vizyoner liderlerin rolü

Vizyoner liderlerin, organizasyonların uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamakta üstlendikleri rol, modern yönetim yaklaşımlarında kritik bir öneme sahiptir. Vizyoner liderlik, sadece bir liderlik tarzı olmaktan öteye geçerek organizasyonel kültürü şekillendiren ve stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Senge, 1990; Kotter, 1996). Vizyoner liderler, bir organizasyonun sadece bugünkü ihtiyaçlarını değil, gelecekteki potansiyelini de göz önünde bulundurarak uzun vadeli vizyonlar oluştururlar ve bu vizyonları çalışanlarına etkili bir şekilde aktarırlar (Covey, 2004).

Vizyoner liderlerin organizasyon içerisindeki en önemli rolleri, çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getirmektir. Bu liderler, çalışanların işlerine anlam katmalarını sağlarken aynı zamanda organizasyonun hedefleri ile kişisel hedefler arasında uyum oluştururlar (Kouzes ve Posner, 2012). Bu uyum, çalışanların iş tatminini artırmakta ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Böylece vizyoner liderler, organizasyonun hedeflerine ulaşma sürecinde etkili bir rol oynarlar.

Vizyoner liderlerin bir diğer rolü, değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmeleridir. Değişimin hızla devam ettiği günümüz iş dünyasında, liderlerin bu değişimi benimseyip çalışanlarını bu sürece hazırlamaları gerekmektedir (Kotter, 1996). Vizyoner liderler, çalışanlarının değişim karşısında gösterebileceği direnci azaltmak için onların sürece aktif olarak katılmasını sağlarken, değişimi bir fırsat olarak değerlendirmelerine yardımcı olurlar (Burke, 2002). Bu rol, organizasyonların rekabet avantajını korumasında hayati bir öneme sahiptir.

Vizyoner liderler, inovasyon kültürünü teşvik etmede de önemli bir role sahiptir. Yenilikçi düşünme, organizasyonların varlığını sürdürebilmesi için kritik bir gereklilik olarak kabul edilmektedir (Amabile, 1996). Vizyoner liderler, çalışanlarının yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaları için uygun ortamı sağlar ve onları yeni fikirler üretmeleri konusunda cesaretlendirirler. Bu yaklaşım, organizasyonun değişen pazar koşullarına daha hızlı adapte olmasını ve uzun vadede rekabet gücünü artırmasını sağlarlar (Mumford, Scott, Gaddis, ve Strange, 2002).

Vizyoner liderlerin organizasyon içindeki en önemli rollerinden biri de stratejik yön belirlemedir. Bu liderler, organizasyonun hedeflerini net bir şekilde belirler ve bu

hedeflere ulaşmak için gerekli stratejik adımları atarlar (Hitt, Ireland, ve Hoskisson, 2007). Stratejik yön belirleme, organizasyonun geleceğe yönelik planlarını yapılandırma sürecinde önemli bir yere sahiptir ve vizyoner liderlerin bu süreçte oynadıkları rol, organizasyonun uzun vadeli başarısında belirleyici olmaktadır (Mintzberg, 1994).

Vizyoner liderler, motivasyonun sürekliliğini sağlamakta da önemli bir rol oynarlar. Çalışanların motive olmaları ve organizasyonel hedeflere bağlı kalmaları, organizasyonun performansını doğrudan etkileyen bir faktördür (Kouzes ve Posner, 2012). Vizyoner liderler, çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için onlara ilham verir ve organizasyon içinde pozitif bir atmosfer oluşturur. Bu da çalışanların iş tatminini artırır ve iş performanslarını olumlu yönde etkiler (Goleman, 1995).

Vizyoner liderlerin organizasyonlarda güven ortamı oluşturmada üstlendiği rol de oldukça önemlidir. Güven, organizasyonel bağlılığın sağlanması için temel bir unsurdur ve vizyoner liderler, empatik yaklaşımları ile çalışanlarının güvenini kazanırlar. Güven ortamının oluşturulması, özellikle kriz dönemlerinde organizasyonun direnç kapasitesini artırır ve çalışanların liderlerine olan inançlarını güçlendirir (Boyatzis ve McKee, 2005).

Vizyoner liderler aynı zamanda, etik değerleri teşvik ederek organizasyonun toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesinde de etkileri büyüktür. Etik liderlik, çalışanların sadece iş performanslarını değil, aynı zamanda organizasyonel değerleri benimsemelerini de sağlar (Treviño, Brown, ve Hartman, 2003). Vizyoner liderler, etik değerlere uygun davranışları teşvik ederek organizasyonun iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini sağlamlaştırır. Bu ise organizasyonun sürdürülebilir bir başarı sağlamasına katkı sağlar.

Vizyoner liderlerin bir diğer rolü, kurum kültürünün şekillendirilmesidir. Organizasyon kültürü, çalışanların davranışlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli bir faktördür (Schein, 2010). Vizyoner liderler, değerler ve inançlar doğrultusunda organizasyonun kültürünü şekillendirirler ve bu kültürün sürekliliğini sağlamak için çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olurlar. Kurum kültürünün sağlam temellere dayandırılması, organizasyonun misyonunu ve vizyonunu daha iyi gerçekleştirmesini sağlar.

Vizyoner liderlerin bir rolü de performans değerlendirme süreçlerini iyileştirmektir. Bu liderler, çalışanların gelişimlerini izleyerek geri bildirimde bulunur ve onları hedeflerine ulaşmaları için destekler (Robbins ve Judge, 2013). Performans değerlendirme, çalışanların becerilerini geliştirmelerine ve organizasyon içindeki rollerini daha iyi anlamalarına katkıda bulunur. Vizyoner liderlerin bu süreçte sağladığı rehberlik, çalışanların performanslarını sürekli olarak iyileştirmelerine olanak tanır ve organizasyonun genel verimliliğini artırır.

2.10.5 Vizyoner liderliğin etkileri

Vizyoner liderliğin en büyük etkilerinden biri, organizasyonların uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşma yeteneklerini artırmasıdır. Vizyoner liderler, geleceği net bir şekilde görüp bu vizyonu takipçilerine etkili bir şekilde ileterek organizasyonun stratejik yönünü belirlerler (Nanus, 1995). Bu, özellikle belirsizlik ve karmaşıklık içeren ortamlarda organizasyonlara kararlılık ve yön sağlar. Vizyoner liderler, yalnızca mevcut durumu yönetmekle kalmaz, aynı zamanda değişen çevresel koşullara göre stratejilerini yeniden şekillendirirler. Bu liderlik tarzı, organizasyonların daha proaktif olmasına ve uzun vadeli başarıya ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Courtney, H. ve diğ., 1997).

Vizyoner liderlerin organizasyonel bağlılık ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi de oldukça güçlüdür. Bu liderler, çalışanları sadece görevlere odaklanmaktan ziyade, daha büyük bir amaca yönlendirirler (Bass ve Avolio, 1994). İlham verici vizyonları, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini sağlar ve onlara anlamlı bir hedef sunar (Kouzes ve Posner, 2006). Bu da çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine ve daha yüksek performans sergilemelerine yol açar. Özellikle, vizyoner liderlerin liderlik tarzı, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olmalarını teşvik eder, bu da organizasyonların rekabet gücünü artırır (Stam ve diğ., 2014).

Ayrıca, vizyoner liderlik, organizasyonların değişim süreçlerinde daha esnek ve uyumlu olmalarına katkıda bulunur. Vizyoner liderler, belirsizlik ve kriz dönemlerinde organizasyonlarına net bir yön sağlar ve onları yenilikçi çözümler geliştirmeye teşvik eder (Tellis, 2006). Bu liderler, değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetme kapasitesine sahip olup, çalışanları bu değişimlere uyum sağlamaya yönlendirirler. Organizasyonlar, vizyoner liderlerin rehberliği altında sadece krizleri atlarmakla

kalmaz, aynı zamanda uzun vadede daha güçlü ve yenilikçi hale gelirler (Vecchiato ve Roveda, 2010).

2.10.6 Vizyoner liderliğin diğer liderlik türlerinden farklı yönleri

Vizyoner liderler, diğer liderlik türlerinden bazı yönlerden farklılık göstermektedirler. Bu farklılıkları aşağıdaki açıklanmaktadır.

1. Geleceğe Odaklanma: Vizyoner liderlerin en belirgin farkı, kısa vadeli hedeflerden ziyade gelecekteki olasılıkları ve uzun vadeli başarıyı ön planda tutmalarıdır (Kotter, 1996). Bu liderler, yalnızca mevcut sorunlara çözüm üretmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonun gelecekteki yönünü de şekillendirirler (Yukl, 2013). Bu özellikleri onları, daha çok kısa vadeli operasyonel etkinliğe odaklanan geleneksel liderlerden ayırır.
2. Stratejik Vizyon Geliştirme ve Paylaşma: Vizyoner liderler, net bir vizyon geliştirip bunu çalışanlarıyla paylaşarak onları motive etme yeteneğine sahiptirler (Covey, 2004). Bu vizyon, çalışanlar için hem ilham kaynağı hem de bir yol gösterici olur. Diğer liderlik türlerinde bu stratejik vizyon geliştirme ve vizyonu yayma özellikleri daha az belirgin olabilmektedir (Bennis ve Nanus, 1985).
3. İlham Verme ve Motive Etme: Vizyoner liderler, ilham verici olma özelliği ile öne çıkarlar. Çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için ilham verme ve motive etme becerilerini kullanırlar (Kouzes ve Posner, 2012). Diğer liderlik stillerinde ise liderler genellikle çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamak veya işle ilgili spesifik görevleri yönetmekle ilgilenir, ancak bu kadar güçlü bir ilham kaynağı olmayabilirler (Bass ve Riggio, 2006).
4. Değişime Açıklık: Vizyoner liderler, değişime ve yeniliklere açıktırlar; bu, onları değişim karşısında daha katı olan otokratik veya bürokratik liderlerden ayırır (Burke, 2002). Vizyoner liderler, çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlar ve organizasyonlarını da bu doğrultuda yönlendirirler. Bu özellik, organizasyonların uzun vadede rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır (Hitt, Ireland, ve Hoskisson, 2007).
5. Risk Alma Yeteneği: Literatür, vizyoner liderlerin risk almaya daha yatkın olduğunu belirtmektedir. Bu liderler, stratejik riskler alarak organizasyonlarını

ileriye taşıyabilecek yeni fırsatlar yaratırlar (Mumford, Scott, Gaddis, ve Strange, 2002). Geleneksel liderlik türlerinde ise risk almaktan ziyade var olan durumun korunması veya minimum değişiklik yapılması tercih edilebilmektedir.

6. Kurum Kültürünü Şekillendirme: Vizyoner liderlerin, kurum kültürünü şekillendirmede ve bu kültürü çalışanlarla uyumlu bir şekilde geliştirmede daha etkin oldukları görülmektedir. Vizyoner liderler, güçlü bir kurum kültürü oluşturarak çalışanların değerlerini ve inançlarını organizasyonun misyonu ile uyumlu hale getirirler (Schein, 2010). Bu yönleriyle, daha çok yönetsel kontrol üzerine odaklanan geleneksel liderlerden farklılaşırlar.
7. İnovasyon ve Yaratıcılığı Teşvik Etme: Vizyoner liderler, yaratıcı fikirlerin ve yenilikçi yaklaşımların öncüsüdür. Çalışanları, yeni fikirler üretmeye ve organizasyona katkı sağlayacak yaratıcı çözümler geliştirmeye teşvik ederler (Amabile, 1996). Geleneksel liderlik türlerinde ise yenilik yapmaktan ziyade mevcut yapıların korunması ve güvenli çözümlere öncelik verilmesi daha yaygındır.
8. Etik ve Toplumsal Sorumluluğa Bağlılık: Vizyoner liderlerin, etik değerlere ve toplumsal sorumluluğa olan bağlılıkları yüksektir (Treviño, Brown, ve Hartman, 2003). Bu liderler, organizasyonlarını topluma katkı sağlayacak şekilde yönetirler.
9. Empati ve Çalışan İlişkileri: Vizyoner liderler, çalışanları ile empati kurabilen ve onları anlayabilen liderler olarak tanımlanırlar (Goleman, 1995). Bu, onların çalışanlarıyla güçlü bir bağ kurmasına ve güven ortamı oluşturmaya olanak tanır. Empati, vizyoner liderliği, daha katı ve kuralcı olan otokratik liderlikten ayıran önemli bir özelliktir.
10. Uzun Vadeli Strateji ve Kalıcı Başarı Hedefleme: Vizyoner liderlik, uzun vadeli başarıyı hedeflerken organizasyonun sürekliliğine odaklanır (Mintzberg, 1994). Bu liderler, yalnızca günümüzün sorunlarına çözüm üretmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki potansiyel fırsatları ve tehditleri de göz önünde bulundurarak organizasyonun devamlılığını sağlamayı hedefler. Bu, kısa vadeli hedefleri ön planda tutan operasyonel liderlikten önemli bir farktır.

3. SESSİZ İSTİFA

Sessiz istifa, bir çalışanın iş yerinde fiziksel olarak varlığını sürdürmesine rağmen, işine olan bağlılık ve motivasyonunu kaybettiği bir durumu ifade eder. Yakın zamanda popüler olan bu kavram, çalışanların işten ayrıldıklarını ifade eden bir istifa mektubu yazmaları değil; tersine, yavaş ve derinden işlerden el etek çekmesi (Morrison-Beedy, 2022), iş yapmaktan sessizce vazgeçmesi, işin kişisel yaşamın merkezinde olması gerektiği fikrinin reddedilmesi, fazladan çaba ve katkıya ihtiyaç duymadan, yaptıkları işi en alt seviyede yapmaya yönelmesi (Aydın ve Azizoglu, 2022), başka bir ifadeyle, iş için gerekenin en iyisini yapmaktan vazgeçmesi ve beklenenin ilerisinde çaba sarfetmemesi (Christian, 2022; Zenger ve Folkman, 2022) anlamlarına gelmektedir.

Neredeyse tüm çalışma ortamları için maliyet artıran bir olgu olarak dikkat çeken sessiz istifa kavramı, çalışanların yeteri kadar verimli olmama, kendilerini kapatma ve üretime yeterince katkı vermeme durumlarını ifade etmektedir (Duran ve diğ, 2023). Sessiz istifanın çalışanlarda farklı şekilde ortaya çıkabildiği gözlenmektedir. Bazıları için sessizce yaklaşan bir sonu, bazıları için kariyerini olumsuz etkileyecek bir boşvermişlik halini, bazıları için ise pasif bir saldırganlık durumunu ifade etmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023). Yönetimsel faktörler ve liderlik tarzları ise kişilerin işten çekilme eğilimleri üzerinde ciddi etkiye sahiptir (Güngör ve Demirbaş, 2022).

Çalışanlar bunu yaparak bozulan iş-yaşam dengesini yeniden ayarladıklarına ve refahlarını koruduklarına inanmaktadırlar. Çalışan, iş tanımında yer alan görevleri yerine getirmeye devam eder ancak minimum çabayla çalışır, inisiyatif almaz, ekstra sorumluluklardan kaçınır ve genellikle gönüllü projelere katılmaz. Çalışanlar, düşük dışsal motivasyon, tükenmişlik ve yöneticilerine veya kuruluşlarına karşı kin besledikleri için sessiz istifa davranışı sergilerler. Sessiz istifa iki ucu keskin bir kılıçtır: Çalışanların tükenmişlikten kaçınmasına yardımcı olurken, bu davranışta bulunmak profesyonel kariyerlerini tehlikeye atabilmektedir (Serenko ve diğ, 2024).

Bu kavram, çalışanın işten resmi olarak ayrılmamasına rağmen, işine olan duygusal ve zihinsel bağlılığının sona erdiği bir tür “gizli iş bırakma” (Kahn, 1990) olarak da değerlendirilmektedir.

Sessiz istifayla ilgili yapılan açıklamalarda, fazla çalışmanın, işleri mesai sonrasına kadar uzatmanın, insanların ailesine, çevresine yeteri kadar zaman ayırmasının önündeki en büyük engel olduğu belirtilmektedir (Lord, 2022). Sessiz istifa, genellikle düşük iş tatmini, kötü liderlik, aşırı iş yükü, iş-yaşam dengesi sorunları veya kişisel nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, işleriyle olan duygusal bağlarını kaybetmekte ve sadece gerekli olan minimum performansı sergilemektedir. (Demerouti ve diğ, 2001).

Sessiz istifa davranışının ortaya çıkışı genelde üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; duygusal aşama, zihinsel aşama ve fizyolojik aşama olarak adlandırılmaktadır. İlk kırılma anı olan duygusal aşamada çalışanlar kendilerine iş yerinde yaptıkları işten dolayı değer verilmediğini düşündükleri aşamadır. Bu aşama çalışanın ilk kırılmayı yaşadığı andır. Zihinsel aşamada ise, çalışanlar aktif olarak işte olmakla birlikte zihinsel olarak iş yerinde bulunmamaktadırlar. Üçüncü ve son aşama ise çalışanlar, sessizliklerini sonlandırarak rahatsızlıklarını ve işe devam etme yönündeki isteksizliklerini açığa vurdukları aşamadır. Bu aşamadan sonra artık çalışanlar başka iş seçeneklerini değerlendirmeye başlarlar (Saygılı ve Avcı, 2023).

3.1 Sessiz İstifa Kavramının Ortaya Çıkışı

“Sessiz istifa” kavramı ilk kez 2022 yılında bir TikTok videosunda kullanılmıştır. Bu terim, TikTok’ta “Zaid Khan” adlı bir kullanıcı tarafından iş ortamında minimum çabayla iş yapma, yani iş tanımının gerektirdiği kadar görev üstlenip ekstra çaba sarf etmemeyi ifade etmek için ortaya atılmıştır. Zaid Khan, bu videoda çalışanların işlerine olan bağlılıklarını kaybetmelerine rağmen resmi olarak işten ayrılmadıklarını, fakat fazla çaba göstermeyerek bir tür “sessiz istifa” gerçekleştirdiklerini anlatmıştır. Kavram, kısa sürede sosyal medyada yaygınlaşmış ve özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında iş-yaşam dengesine dair küresel bir tartışma başlatmıştır (Yıldız ve Özmenekşe, 2024). Bununla birlikte sessiz istifa davranışının; bir örgütsel sessizlik davranışı türü olduğu ve henüz literatürde kavramsallaştırma aşamasında bulunduğu da söylenmektedir (Avcı, 2023).

Her ne kadar terim yeni olsa da, kavramın temelleri, iş tatminsizliği, tükenmişlik ve işten duygusal kopma gibi olgulara dayanmaktadır. Sessiz istifa, daha önceki literatürde “organizasyonel vatandaşlık davranışının azalması” veya “işe bağlılık kaybı” gibi kavramlarla ilişkili olarak tartışılmıştır (Organ, 1997); ancak, terimin kendisi modern çalışma koşullarına bir yanıt olarak dijital platformlarda popülerleşmiştir. Maslach ve Leiter (1997)’in çalışmaları, çalışanların işlerinden tükenmişlik nedeniyle duygusal olarak geri çekilme eğilimlerini incelemiştir. Bu çalışmalar, çalışanların fiziksel olarak işlerinde olmalarına rağmen duygusal olarak işlerinden koptukları sessiz istifa olgusunun erken göstergelerini sunmaktadır.

Kahn (1990)’ın “kişisel bağlılık ve kopma” üzerine yaptığı çalışma, çalışanların işlerinden duygusal olarak kopma süreçlerine odaklanmıştır. Kahn(1990), çalışanların psikolojik olarak işten çekilmelerini iş tatminsizliği ve işyeri dinamikleri ile ilişkilendirmiştir.

Hackman ve Oldham (1976)’ın iş tatmini ve motivasyon üzerine yaptıkları çalışma, çalışanların işlerinden tatmin olamadıklarında iş bağlılıklarının nasıl azaldığını göstermiştir. Bu çalışmalar, sessiz istifaya giden süreçlerin temelini oluşturmaktadır.

3.2 Sessiz İstifa, İstifa mıdır?

Çalışma koşullarına karşı bir tepki olarak ortaya çıkan sessiz istifa kavramının sessiz olarak adlandırılması aynı ortamdaki birçok çalışanın birbirinden habersiz olarak benzer tavırlar sergilemesinden dolayıdır (Gürer ve diğ, 2024).

Bu kavram, genellikle düşük iş tatmini, liderlik eksiklikleri ya da iş-yaşam dengesinin bozulması gibi nedenlerle ilişkilendirilmektedir. Sessiz istifa, çalışanın duygusal olarak işten kopmasını ifade eder; ancak resmi olarak işten ayrılma sürecini kapsamaz. Dolayısıyla, resmi bir istifa süreci olmasa da iş performansını ve örgüt bağlılığını olumsuz etkileyen bir durumdur.

Sessiz istifa, aslında geleneksel anlamda bir istifa değildir. Çalışanlar işlerini resmen bırakmazlar; fiziksel olarak iş yerinde bulunmaya devam ederler, ancak işlerine olan bağlılıkları ve motivasyonları önemli ölçüde azalır. Sessiz istifa, çalışanların minimum çaba ile işlerini yerine getirmeleri ve sadece görev tanımlarında belirtilen işleri yapmaları anlamına gelir. Bu durumda çalışanlar, işlerinin gereklerini yerine getirirler

ancak gönüllü olarak daha fazlasını yapmaya ya da organizasyonun başarısına katkı sağlama konusunda motivasyon göstermezler (Gürer ve diğ, 2024).

Gerçek istifa ise, çalışanın işinden resmi olarak ayrılmasıdır. Gerçek istifa, iş tatminsizliği, daha iyi bir fırsatın ortaya çıkması, kişisel nedenler veya iş yerindeki olumsuz koşullar gibi birçok faktörden kaynaklanabilir. Gerçek istifa eylemi, işten ayrılma niyeti ve ardından gelen gerçek davranış olarak ele alınır (Tett ve Meyer, 1993). Gerçek istifa da işveren, istifa eden çalışanın yerine yeni birini bulmak zorunda kalır. Bu durum örgütte belirli bir iş yükü ve maliyet yaratır (Morrell ve diğ, 2004).

Sessiz istifa ile gerçek istifa (resmi istifa) arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bu iki kavram hem çalışma biçimi hem de sonuçları bakımından ayrışır. Resmi istifa, çalışanın iş sözleşmesini feshederek çalıştığı yerden fiziksel olarak ayrılması anlamına gelir. Bu durumda çalışan, belirli bir süreç izleyerek işverene istifasını sunar ve işten ayrılır. Resmi istifa, genellikle başka bir işe geçiş, iş tatminsizliği, kariyer değişikliği ya da kişisel sebeplerle gerçekleşir. Çalışan işini tamamen bırakır ve artık kurumla hiçbir bağlantısı kalmaz (Tett ve Meyer, 1993).

Sessiz istifa, çalışanın fiziksel olarak iş yerinde bulunmasına rağmen işine olan bağlılığını ve motivasyonunu yitirdiği bir durumdur. Çalışan, minimum çabayla görevlerini yerine getirir ve sadece iş tanımında yer alan sorumluluklarla ilgilenir. Gönüllü olarak ek görevler almaz ya da daha fazlasını yapma çabası göstermez. Sessiz istifada çalışan işte kalır, ancak zihinsel ve duygusal olarak işine tamamen bağlı değildir (Öztürk ve diğ, 2023).

3.3 Sessiz İstifanın Nedenleri

Çalışanların sessiz istifa davranışına yönelmesinin arkasında iş yükünün artması, iş-yaşam dengesinin bozulması (Esteveny, 2022), düşük ücretler, kariyer gelişim fırsatlarının yetersizliği ve liderlik eksiklikleri gibi sebepler yer alır (Bakker ve Demerouti, 2007).

Aydın ve Azizoğlu (2022), çalışmalarında, uzaktan çalışma sürecinin getirdiği çalışma düzeni nedeniyle yetkin olma ihtiyaçları karşılanmayan, akrabalarına yeterince vakit ayıramayan ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılanmayan çalışanların, sessiz istifayla işi bırakma eğiliminde olabileceğini ifade ederler. Sessiz istifaya neden olan başlıca durumlar; düşük iş tatmini, örgütsel destek eksikliği, yetersiz liderlik, iş

yaşam dengesi sorunları, kariyer gelişimi fırsatlarının eksikliği, aşırı iş yükü ve tükenmişlik olarak sıralanmaktadır (Aydın ve Azizoğlu, 2022).

3.3.1 Düşük iş tatmini

Çalışanların sessiz istifaya yönelmesinin en yaygın nedenlerinden biri düşük iş tatminidir. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten memnuniyet ve motivasyon hissetmesiyle ilişkilidir. İş yerinde adil ücret, iyi çalışma koşulları, kariyer gelişimi fırsatları gibi faktörler tatmini artırırken, bunların eksikliği çalışanların duygusal olarak işten kopmasına neden olabilirler. Düşük iş tatmini yaşayan çalışanlar, genellikle motivasyonlarını kaybeder ve işlerini yalnızca asgari düzeyde yerine getirirler (Locke, 1976)..

Düşük iş tatmini, çalışanın işine olan bağlılığını ve motivasyonunu zayıflatmakta, bu durum da sessiz istifaya neden olabilmektedir. Özellikle, çalışanlar iş tatminsizliği yaşadıklarında, işlerinden duydukları motivasyon azalır ve iş yerinde performans göstermeye yönelik isteklerinde düşüş yaşanır (Harter ve diğ, 2002). Çalışma koşullarının kalitesi, iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktördür (Hackman ve Oldham, 1976). Zorlu ve stresli çalışma koşulları, ağır iş yükü ve yönetici desteğinin eksikliği, çalışanların iş tatminini ciddi ölçüde azaltabilmektedir. İş-yaşam dengesi, çalışanların hem özel hem de iş hayatlarında dengeli bir şekilde var olabilmelerini ifade eder (Greenhaus ve Beutell, 1985). Çalışanlar, iş yerlerindeki aşırı taleplerin özel hayatlarını olumsuz etkilediğini hissettiklerinde, iş tatminleri düşer ve bu durum işlerinden sessiz bir şekilde ayrılmasına sebep olabilir. Bu bağlamda, düşük iş tatmininin temel nedenlerinden biri, iş ve özel hayat arasındaki dengenin bozulması olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işlerinde anlam bulamamaları, iş tatminsizliğinin önemli bir nedeni olarak gösterilmektedir (Rosso ve diğ, 2010). Literatürde, çalışanların işlerinden anlam bulamamaları, onların içsel motivasyonlarını olumsuz etkileyerek, işlerinden duygusal olarak kopmalarına neden olduğu belirtilmektedir (Wrzesniewski ve diğ, 1997). Bu bağlamda, düşük iş tatmini, işin birey için bir anlam ifade etmemesiyle doğrudan ilişkilendirilebilmektedir.

3.3.2 Örgütsel destek eksikliği

Örgütsel destek, iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olarak literatürde sıklıkla tartışılmaktadır (Eisenberger ve diğ, 1986). Çalışanların örgütsel destek eksikliği hissetmeleri, onların işlerine olan bağlılıklarını azaltarak iş tatminlerini olumsuz

etkiler. Düşük iş tatmini, çalışanın aktif bir şekilde iş aramaya başlamasa bile, mevcut iş yerinden duygusal olarak kopmasına neden olabilir (Kahn, 1990). Bu durum, zamanla sessiz istifa dediğimiz olguya neden olabilmektedir.

3.3.3 Yetersiz liderlik

Liderlik, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını doğrudan etkileyen bir faktördür. Yetersiz veya olumsuz liderlik, çalışanların işlerine olan ilgisini azaltabilmektedir. Özellikle vizyoner olmayan, destekleyici olmayan veya otoriter liderler, çalışanların kendilerini değerli hissetmemesine yol açabilmektedir. Bu durum, çalışanların iş yerindeki rollerine yönelik olumsuz duygular beslemesine ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Bass ve Stogdill, 1990). Liderlik, çalışanların iş performansını, motivasyonunu ve bağlılığını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür (Northouse, 2021). Yetersiz liderlik, çalışanlar üzerinde olumsuz bir psikolojik etki yaratabilmekte ve bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Literatürde yetersiz liderlik, genellikle çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine ve iş tatminlerinin düşmesine yol açan önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2005). Çalışanlar, yöneticilerinden destek ve yönlendirme bekler. Ancak, destekleyici olmayan veya otoriter liderlik tarzları, çalışanların iş yerinde yeterince destek almadıklarını hissetmelerine yol açmaktadır (Yukl, 2013). Bu tarz liderlik altında çalışanlar, zamanla motivasyonlarını kaybedebilir ve bu da onları sessiz bir şekilde işten kopma sürecine itebilir. Bu durumda çalışanlar, işlerinden resmi bir istifa gerçekleştirilmeksizin işlerinden duygusal olarak geri çekilirler (Kahn, 1990). Yetersiz liderliğin bir başka göstergesi, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmemeleridir. Literatür, liderlerin çalışanları karar süreçlerine dahil etmemelerinin çalışanlarda aidiyet hissini azaltabileceğini ve bu durumun işten uzaklaşmalarına neden olabileceğini belirtmektedir (Arnold, 2005). Çalışanlar, kendi fikirlerinin dikkate alınmadığını düşündüklerinde, sessiz istifa diyebileceğimiz pasif tepkiler geliştirebilirler (Luthans, 2002). Etkin liderler, çalışanlarına düzenli olarak geri bildirim vererek onların gelişimine katkıda bulunurlar. Ancak, yetersiz liderlik gösteren yöneticiler, genellikle geri bildirim konusunda eksik kalırlar. Bu durum, çalışanların iş performanslarının tanınmadığı ve değer görmedikleri hissine kapılmalarına yol açar (Hackman ve Oldham, 1976). Geri bildirim eksikliğinin çalışanlarda düşük iş tatminine ve buna bağlı olarak işten duygusal bir kopuşa neden olduğu vurgulanmaktadır (Spreitzer, 1995). Yetersiz

liderlerin genellikle düşük duygusal zekaya sahip oldukları belirtilmektedir. Duygusal zekası düşük liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlama ve onlarla empati kurma konusunda zorluk yaşarlar (Goleman, 2020). Bu liderler, çalışanların iş yerinde yaşadıkları duygusal zorlukları göz ardı edebilmekte ve bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını kaybetmelerine ve onların işlerinden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (P. Salovey ve Mayer, 1990).

3.3.4 İş-yaşam dengesi sorunları

İş-yaşam dengesi, çalışanların iş hayatı ile kişisel hayatları arasında dengeli bir şekilde var olabilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Modern iş dünyasında, çalışanlar hem iş yerindeki hem de kişisel yaşamlarındaki sorumluluklarını dengelemekte zorlanabilmektedir. İş yükünün fazla olması veya esneklik eksikliği, çalışanların tükenmişlik yaşamalarına yol açabilmektedir (Demerouti ve diğ, 2001). Bu durumda, çalışanlar işlerine olan bağlılıklarını kaybedebilir ve sadece zorunlu görevleri yerine getirerek, iş dışında daha fazla zaman ve enerji harcamayı tercih edebilirler. Özellikle, iş yükü fazla olan çalışanların kişisel zamanlarına yeterince zaman ayıramamaları, duygusal tükenmişliğe ve dolayısıyla işten duygusal olarak uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Grzywacz ve Carlson, 2007). Araştırmalar, dengesiz çalışma koşullarının çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Kossek ve diğ, 2011). İş-yaşam dengesi sağlanamadığında, çalışanlar stres ve tükenmişlik gibi sorunlarla karşı karşıya kalmakta, bu olumsuz etkiler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını doğrudan etkileyerek, onları sessiz bir şekilde işlerinden kopmaya itebilmektedir (Sonnentag ve Fritz, 2015). İş talepleri ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlik, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Araştırmalara göre, iş yerindeki aşırı taleplerin özel hayatı etkilemesi, çalışanlarda hem fiziksel hem de duygusal yorgunluğa neden olmaktadır (Voydanoff, 2004). Bu durum, çalışanların işlerinden uzaklaşmasına ve resmi bir istifa gerçekleştirmeksizin sessizce işlerini bırakmalarına sebep olmaktadır (Allen ve diğ, 2000). Literatürde, esnek çalışma saatlerinin ve iş-yaşam dengesine yönelik yapılan düzenlemelerin çalışan bağlılığı üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmaktadır (Hill ve diğ, 2001). İş-yaşam dengesi sağlandığında, çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olur ve işlerine olan bağlılıkları artar. Buna karşın, bu dengenin kurulamadığı iş yerlerinde çalışanlar kendilerini değersiz hissederek işlerinden uzaklaşabilirler (Clark, 2000). Duygusal tükenmişlik,

Çalışanların iş-yaşam dengesi eksikliğinden dolayı yaşadıkları yaygın bir sonuçtur (Allen ve diğ, 2000; Maslach ve Leiter, 2016). Bu durum, çalışanların fiziksel olarak iş yerinde olmalarına rağmen, performanslarının ve katkılarının minimum düzeye düşmesiyle sonuçlanmaktadır (Bakker ve diğ, 2004). Ařırđ iş yükü, çalışanların iş-yaşam dengesini kurmalarını da zorlaştırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). İş-yaşam dengesini kuramayan çalışanlar, özel hayatlarına zaman ayıramadıkları için işlerinden duydukları tatmini kaybedebilirler. Bu dengesizlik, çalışanların duygusal olarak işlerinden uzaklaşmalarına ve motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır (Voydanoff, 2005).

3.3.5 Kariyer gelişimi fırsatlarının eksikliği

Çalışanlar, iş yerlerinde kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları bulamadıklarında, uzun vadede işlerine olan ilgilerini yitirebilirler. Terfi imkanlarının sınırlđ olması, çalışanların kendilerini sıkışmış hissetmelerine neden olabilmektedir. Bireyler kariyer gelişimi fırsatlarının eksikliği durumunda, meslek hayatlarında amaçsızlık hissedebilmekte, bu durum da motivasyon kaybına ve iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir. Literatürde, alışanların kariyerlerinde ilerleyemediklerini veya yeterli destek görmediklerini hissetmeleri, motivasyon kaybına ve işlerine olan bağlılıklarının azalmasına neden olabilmektedir (Greenhaus ve diğ, 2018). Bu eksiklik, çalışanların işlerinden ayrılmadan önce duygusal olarak kopmalarına yol açabilir (Ng ve Feldman, 2014). Kariyer gelişimi, bireylerin iş yerinde öğrenme, büyüme ve ilerleme fırsatları elde etmeleri anlamına gelir (Noe, 1996). Literatür, alışanların kariyer gelişimi konusunda destek almadıklarında, kendilerini değersiz ve takdir edilmeyen bireyler olarak hissedebildiklerini göstermektedir. Bu tür durumlar, çalışanların işlerinden duygusal olarak kopmasına ve performanslarını minimum seviyeye çekmelerine yol açabilir (Hall, 2002). Kariyer gelişimi olanaklarının eksikliği, çalışanların uzun vadede kendilerini geliştirememelerine ve işlerinde ilerleyememelerine neden olabilmekte ve yetersiz eğitim ve gelişim olanaklarının çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediği ve bu durumun sessiz bir kopuş sürecine yol açtığı belirtilmektedir (McCauley ve Hezlett, 2002). Çalışanlar, bu tür ortamlarda kendilerini değersiz hissederler ve motivasyonları azalır (Maurer ve Tarulli, 1994). İş yerlerinde kariyer planlama eksikliği, çalışanların geleceğe yönelik beklentilerini olumsuz etkileyebilir. Kariyer planlaması yapılmayan çalışanların iş yerlerine olan bağlılıkları zayıflar ve bu çalışanlar işlerinden sessizce uzaklaşma eğilimi gösterirler

(Gutteridge, 1986). Çalışanlar, kariyer gelişimi fırsatlarının yetersiz olduğu bir iş yerinde çalıştıklarında, bu durum kendilerine yönelik güvenlerini ve işlerine olan bağlılıklarını zedeleyebilir (London, 1983). Özellikle, bireyler işlerinde ilerleyemediklerinde ve kendilerini sürekli tekrar eden görevler içerisinde bulduklarında, bu durumu psikolojik olarak yıpratıcı bulurlar (Sturges ve diğ, 2002). Bu tür bir tatminsizlik ise, çalışanların işlerinden uzaklaşmalarına ve performanslarını düşürmelerine neden olabilmektedir.

3.3.6 Aşırı iş yükü ve tükenmişlik

Aşırı iş yükü, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak yıpranmasına yol açabilmekte ve tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar, enerjilerini kaybederek ve işlerine karşı olumsuz bir tutum geliştirebilmektedirler (Maslach ve Leiter, 2000). Ayrıca aşırı iş yükü çalışanların kaynaklarını tüketerek tükenmişliğe yol açabilmekte (Demerouti ve diğ, 2001), anksiyete, depresyon ve hatta kardiyovasküler hastalıklar gibi fiziksel sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Melamed ve diğ, 2006). Aşırı iş yükü, çalışanların fiziksel ve zihinsel kapasitesini zorlayan bir durumdur ve uzun süre devam ettiğinde tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Literatürde tükenmişlik, iş yerinde kronik stresin bir sonucu olarak tanımlanmakta ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutu içermektedir (Maslach ve diğ, 2001). Aşırı iş yükü, bu üç boyutu tetikleyerek çalışanların sessiz bir şekilde işlerinden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2011). Aşırı iş yükü, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkileyebilir ve çalışanlar, görevlerin yoğunluğunun artmasıyla birlikte, işlerine olan bağlılıklarını kaybedebilir ve kendilerini işten soyutlamaya başlayabilirler (Schaufeli ve diğ, 2009). Bu tür bir iş yükü, çalışanların işten resmi bir istifa gerçekleştirmeksizin performanslarını ve katkılarını minimum düzeye çekmelerine yol açabilir (Bakker ve Demerouti, 2007). Tükenmişlik sendromunun en belirgin bileşenlerinden biri olan duygusal tükenme, çalışanların işlerine olan ilgilerini kaybetmelerine neden olabilir (Cordes ve Dougherty, 1993). Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, işlerine olan ilgilerini kaybetmekte ve iş yerinde daha az katılımcı bir tutum sergilemektedirler. Bu durum, çalışanların duygusal olarak işlerinden kopmalarına neden olabilmektedir (Wright ve Cropanzano, 1998).

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, türü, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreçleri ve verilerin nasıl analiz edileceği ile ilgili bilgiler verilmektedir.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Vizyoner liderlik, bir organizasyonun geleceğine dair net bir vizyon geliştiren ve bu vizyonu tüm çalışanlara ilham vererek ileten bir liderlik anlayışıdır. Bu tür liderlik, sadece iş süreçlerini yönetmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını artırarak, örgütsel bağlılıklarını güçlendirir ve iş tatminlerini iyileştirir (Bass ve Riggio, 2006). Günümüzde giderek artan bir sorun olarak karşımıza çıkan sessiz istifa, çalışanların işlerine karşı duygusal ve psikolojik bağlılıklarını kaybetmelerine rağmen, resmi olarak işten ayrılmadıkları bir durumu ifade eder. Sessiz istifa, organizasyonlar için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Çünkü bu durum çalışanların işyerinde sadece minimum seviyede yer almasını sağlar ve bu durum da uzun vadede verimliliği ve organizasyonel başarıyı olumsuz etkiler. Bu tez çalışmasının amacı, vizyoner liderliğin sessiz istifa üzerindeki etkilerini incelemektir. Liderlerin vizyoner bir yaklaşım sergileyerek, çalışanlarının organizasyona olan bağlılıklarını artırarak, sessiz istifayı nasıl önleyebilecekleri araştırılacaktır. Vizyoner liderlerin, çalışanlarını sadece yönlendirmekle kalmayıp, onlara ilham vererek ve motivasyonlarını güçlendirerek, iş yerinde daha aktif ve bağlı bireyler haline getirebileceği üzerinde durulacaktır (Northouse, 2016). Sessiz istifa, giderek daha fazla konuşulan bir konu haline gelmiştir. 2019'da yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %30'undan fazlası sessiz istifa etmekte ve bu oran özellikle yüksek eğitimli profesyoneller arasında daha da artmaktadır (Hickman ve Robison, 2020). Sessiz istifanın örgütsel performans üzerinde ciddi olumsuz etkileri olabilmektedir; çünkü bu durum çalışanların işlerine duyduğu bağlılık ve motivasyon kaybı anlamına gelir. Bu da düşük performans, işyerindeki moral bozukluğu, çalışan devir oranlarında artış ve genel verimlilikte düşüş gibi sonuçlara yol açabilir. Bu bağlamda, vizyoner liderlik büyük bir önem

kazanır. Vizyoner liderlik, çalışanların işlerine daha anlamlı bir bağ kurmalarını sağlar. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgütle bağlarını güçlendiren ve onlara uzun vadeli bir perspektif sunan bir yaklaşım benimser (Sashkin ve Sashkin, 2003). Çalışmamızın ana kütlesini oluşturan üniversitelerdeki akademik ve idari personel gibi yüksek eğitilmiş profesyoneller, anlamlı bir iş deneyimi ve kişisel gelişim fırsatları aramaktadır. Vizyoner liderlik, bu tür çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olabilir. Dolayısıyla, vizyoner liderliğin bu profesyoneller üzerindeki potansiyel etkileri, sessiz istifayı azaltmada önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2 Araştırmanın Türü

Bu araştırma, nicel araştırma türü kapsamında tasarlanmıştır. Nicel araştırma yöntemi, genelleştirilebilir sonuçlar elde etmeyi hedefleyen ve istatistiksel analizlerin yapılmasına olanak tanıyan bir yapıya sahiptir (Babbie, 2020). Bu yöntem, ölçülebilir ve sayısal verilere dayalı sonuçlar elde etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Creswell, 2014). Araştırmanın yöntemi, aynı zamanda açıklayıcı bir tasarıma sahiptir. Açıklayıcı araştırmalar, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini anlamak için kullanılmaktadır (Bryman, 2016). Bu yöntem, özellikle bireylerin algılarının ve davranışlarının sayısal veriler üzerinden değerlendirilmesini mümkün kılar. Ayrıca Nicel araştırma yönteminde temel amaç, olabildiğince yanlılıktan uzak, nesnel, neden-sonuç ilişkisini açıklayan ve örneklemden evrene genellenebilir bilgi elde etmektir (Gall ve diğ, 1996). Araştırmada, bağımsız değişken olarak vizyoner liderlik, bağımlı değişken olarak ise sessiz istifa ele alınmış ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin sistematik bir şekilde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, çalışanların liderlik algıları ile işyerine bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu yöntem tercih edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, vizyoner liderlik algısının sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu ilişkiyi açıklığa kavuşturmadır.

4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Üniversiteler, genellikle yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin bir araya geldiği ve örgütsel davranışların gözlemlenmesi için uygun bir ortam sunan kurumlardır. Evrenin belirlenmesinde, vizyoner liderliğin etkilerinin bu tür profesyoneller üzerinde daha belirgin olabileceği düşüncesi etkili olmuştur. Bu araştırmanın evreni, Bursa Teknik

Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelden oluşmaktadır. 2024 yılı sonu itibariyle bu sayı 917 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırma örneklemini ise evreni temsil edecek şekilde tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Tesadüfi örnekleme, evrenin her bir bireyine eşit seçilme şansı tanıyan ve araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artıran bir yöntemdir (Lawrence Neuman, 2014). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evrendeki birey sayısı ile araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için gereken minimum örneklem büyüklüğü dikkate alınmıştır. Sosyal bilimlerde bu büyüklükte bir evren için 278 sayısı örneklem için yeterli gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Çalışma kapsamında toplamda 306 katılımcıya ulaşılmış ve bu katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilmiştir.

4.4 Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Google form üzerinden hazırlanan anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini toplamak amacıyla sorulan sorular yer alırken, diğer bölümlerde vizyoner liderlik ve sessiz istifa değişkenlerini ölçmeye yönelik ifadelerden oluşan ölçekler kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan Sessiz İstifa Ölçeği Duran ve diğ (2023) tarafından oluşturulan 5'li Likert tipi ölçektir. 5 faktörlü (İletişimsizlik, aidiyet, değersizlik, tutarsızlık, güvensizlik) ve 25 ifadeden oluşan istifa ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.969, KMO değeri 0.869 olarak saptanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda GFI değeri 0.95, NFI değeri 0.91, CFI değeri 0.96, CMIN/DF değeri 1.99 ve RMSEA değeri 0.043 olduğu tespit edilmiştir (Duran ve diğ, 2023). Araştırmada kullanılan Vizyoner Liderlik Ölçeği ise, Sashkin'in 1996 yılında geliştirmiş olduğu ve Yeyrek (2018)'in çalışmasında kullanmış olduğu ölçektir (Aktaş, 2021). Ölçek 5'li likert tipi olup, iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odak boyutlarına ait 5'er soru olmak üzere toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı ise, 0,988 olarak hesaplanmış ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Yeyrek, 2018).

4.5 Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, etik kurallar çerçevesinde planlanmış ve uygulanmıştır. Öncelikle, Bursa Teknik Üniversitesi'nden gerekli etik kurul onayı alınmış ve ardından katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formları ile gönüllü katılım sağlanmıştır. Bu

süreçte, katılımcıların mahremiyetinin korunması ve verilerin yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağı taahhüt edilmiştir. Çevrim içi veri toplama yöntemleri, özellikle zaman kısıtlamaları gibi durumlarda daha etkili bir şekilde veri elde edilmesini sağlayan veri toplama yöntemidir (Evans ve Mathur, 2005). Bu vesile ile anketler, google form üzerinden online olarak uygulanmıştır.. Katılımcılara anketin amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Veri toplama süreci, üç hafta boyunca devam etmiş ve toplamda 306 geçerli anket elde edilmiştir. Eksik veya hatalı doldurulan anketler analiz sürecine dahil edilmemiştir.

4.6 Veri Analizi

İstatistiksel analizler için SPSS 24,0 programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum), yanı sıra niceliksel verilerin normal dağılıma uygunlukları basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) değerleri ile sınılandı. Demografik özelliklere göre ölçek farklarını belirlemek için Independent Sample T Testi ve One-Way Anova testi kullanıldı. Etkiyi incelemek için yapısal eşitlik modellemesi analizi kullanıldı. Anlamlılık $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeylerinde değerlendirildi.

4.7 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın Hipotezleri aşağıda gösterilmiştir.

Hipotez 1: Cinsiyete göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

1.1: Cinsiyete göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

1.2: Cinsiyete göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

1.3: Cinsiyete göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

1.4: Cinsiyete göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

1.5: Cinsiyete göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 2: Cinsiyete göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

2.1: Cinsiyete göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

2.2: Cinsiyete göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

2.3: Cinsiyete göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

2.4: Cinsiyete göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

2.5: Cinsiyete göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 3: Yaşa göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

3.1: Yaşa göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

3.2: Yaşa göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

3.3: Yaşa göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

3.4: Yaşa göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

3.5: Yaşa göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 4: Yaşa göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

4.1: Yaşa göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

4.2: Yaşa göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

4.3: Yaşa göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

4.4: Yaşa göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

4.5: Yaşa göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 5: Ünvana göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

5.1: Ünvana göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

5.2: Ünvana göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

5.3: Ünvana göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

5.4: Ünvana göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

5.5: Ünvana göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 6: Ünvana göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

6.1: Ünvana göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

6.2: Ünvana göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

6.3: Ünvana göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

6.4: Ünvana göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

6.5: Ünvana göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 7: Eğitim durumuna göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

7.1: Eğitim durumuna göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

7.2: Eğitim durumuna göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

7.3: Eğitim durumuna göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

7.4: Eğitim durumuna göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

7.5: Eğitim durumuna göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 8: Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

8.1: Eğitim durumuna göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

8.2: Eğitim durumuna göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

8.3: Eğitim durumuna göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

8.4: Eğitim durumuna göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

8.5: Eğitim durumuna göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 9: Kurumda çalışma yılına göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

9.1: Kurumda çalışma yılına göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

9.2: Kurumda çalışma yılına göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

9.3: Kurumda çalışma yılına göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

9.4: Kurumda çalışma yılına göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

9.5: Kurumda çalışma yılına göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 10: Kurumda çalışma yılına göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.

10.1: Kurumda çalışma yılına göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

10.2: Kurumda çalışma yılına göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

10.3: Kurumda çalışma yılına göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

10.4: Kurumda çalışma yılına göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

10.5: Kurumda çalışma yılına göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.

Hipotez 11: Vizyoner liderliğin örgütsel sessiz istifa üzerinde etkisi vardır.



5. BULGULAR

Bu bölümde mevcut çalışmanın hipotezlerini sınamak amacıyla yapılan analizlerin istatistiksel sonuçları yer almaktadır.

5.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Çizelge 5.1’de görüldüğü üzere katılımcıların %63,7’si (n=195) erkek, %36,3’ü (n=111) kadınlardan oluşmaktadır.

Çizelge 5.1 : Cinsiyete göre dağılım.

		n	%
Cinsiyet	Erkek	195	63,7
	Kadın	111	36,3

İşyerinde çalışanların yaşları incelendiğinde, %11,8’i (n=36) 20-30 yaş, %45,4’ü (n=139) 31-40 yaş, %32,7’si (n=100) 41-50 yaş ve %10,1’i (n=31) 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum Çizelge 5.2’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.2 : Yaşa göre dağılım.

		n	%
Yaş	20-30 yaş arası	36	11,8
	31-40 yaş arası	139	45,4
	41-50 yaş arası	100	32,7
	51 ve üstü	31	10,1

Çizelge 5.3’te görüldüğü üzere, katılımcıların %48,4’ü (n=148) idari personel, %51,6’sı (n=158) akademik personeldir.

Çizelge 5.3 : Ünvana duruma göre dağılım.

		n	%
Medeni Durum	İdari Personel	148	48,4
	Akademik Personel	158	51,6

Eğitim durumlarının gösterildiği Çizelge 5.4'e göre katılımcıların, %4,2'si (n=13) lise, %6,5'i (n=20) ön lisans, %31,4'ü (n=96) lisans, %20,3'ü (n=62) yüksek lisans ve %37,6'sı (n=115) doktora mezunudur.

Çizelge 5.4 : Eğitim duruma göre dağılım.

		n	%
Eğitim Durumu	Lise	13	4,2
	Ön lisans	20	6,5
	Lisans	96	31,4
	Yüksek Lisans	62	20,3
	Doktora	115	37,6

Kurumda çalışma yıllarına bakıldığında katılımcıların, %5,6'sının (n=17) 1 yıldan az, %19,9'unun (n=61) 1-3 yıl, %14,4'ünün (n=44) 3-5 yıl, %29,7'sinin (n=91) 5-10 yıl ve %30,4'ü (n=93) 10 yıl üzerinde kurumda çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu veriler Çizelge 5.5'te yer almaktadır.

Çizelge 5.5 : Kurumda çalışma yılına göre dağılım.

		n	%
Bu Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	17	5,6
	1-3 yıl arası	61	19,9
	3-5 yıl arası	44	14,4
	5-10 yıl arası	91	29,7
	10 yıldan fazla	93	30,4

5.2 Ölçeklere Ait Bulgular

Bu kısımda Vizyoner Liderlik Ölçeği ile Sessiz İstifa Ölçeğine ait bulgulara yer verilmektedir.

5.2.1 Vizyoner liderlik ölçeği

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümünün sonucu 1'e yakınlaştığı durumda eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Kurnoga Živadinović, 2004). Çizelge 5.6'da görüldüğü gibi bu sonuç 0,974 olarak hesaplanmış olup, bu durumda veri grubuna analiz yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.6 : Vizyoner liderlik ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,974
Chi-Square	9053,633
Df	300
Sig.	<0.000

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri beş faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Çizelge 5.7’de verilmiştir. Toplam varyans açıklama oranı %81,462 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değerin %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz ve Mesci, 2024). Uygulanan analizlerde faktörlerin her bir değişken üzerindeki ortak faktör varyansı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları incelenmiştir. Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değerin üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Çalışmamızdaki tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuş olup, bulgular Çizelge 5.7’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.7 : Vizyoner liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları.

Boyutlar	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
İletişim		
Yöneticim, iletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır.	0,669	
Yöneticim, konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.	0,725	
Yöneticim, uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.	0,731	68,290
Yöneticim, duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.	0,723	
Yöneticim, karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.	0,754	
Güvenirlilik		
Yöneticim, dereceli güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	0,658	
Yöneticim, taahhütlerini mutlaka yerine getirir.	0,746	
Yöneticim, söz verdiği şeyleri yerine getirir.	0,760	4,146
Yöneticim, kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.	0,673	
Yöneticim, karşısındakine güven verir.	0,652	
Risk		
Yöneticim, başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.	0,808	
Yöneticim, risk almayı sever.	0,705	
Yöneticim, insanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.	0,595	3,878
Yöneticim, hatalarından öğrenir; hataları bir felaketmiş gibi değil, öğrenme fırsatı olarak görür.	0,622	
Yöneticim, gelecekle ilgili belirsizlikler onda heyecan ve çalışma azmi yaratır.	0,535	

Çizelge 5.7 (devam) : Vizyoner liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları.

Boyutlar	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Saygı		
Yöneticim, insanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemseddiğini hissettirir.	0,509	
Yöneticim, işi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.	0,655	2,652
Yöneticim, diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.	0,523	
Yöneticim, örgüt için öneminin farkındadır.	0,594	
Yöneticim, kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır.	0,570	
Odak		
Yöneticim, insanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler.	0,615	
Yöneticim, diğer insanlar onun söylemek istediklerini zorlamadan anlarlar.	0,569	
Yöneticim, son derece belirgin önceliklere sahiptir.	0,715	2,496
Yöneticim, grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar.	0,675	
Yöneticim, insanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır.	0,666	

5.2.2 Sessiz istifa ölçeği

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Çizelge 5.8'de bu değer 0,825 olarak hesaplanmış olup, veri gruba analiz yapılmasının uygun görülmüştür.

Çizelge 5.8 : Sessiz istifa ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,825
Chi-Square	4736,513
Df	300
Sig.	<0.000

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin maddeleri, beş faktörden oluşmaktadır. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı Çizelge 9'da verilmiştir.

Toplam varyans açıklama oranı %65,822 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının o kadar güçlü olduğu ve sosyal alanlarda bu değerin %40 ile %60 olmasının yeterli bulunduğu kabul edilmektedir (Karagöz ve Mesci, 2024). Uygulanan analizlerde faktörlerin her bir değişken üzerindeki ortak faktör varyansı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları incelenmiştir. Bir maddenin bir yapıyı ya da faktörü iyi ölçtüğünü söyleyebilmek için bu faktör yükünün değerinin 0.30 ya da bu değerin üstünde bir değer olması beklenmektedir (Stevens, 2002). Çalışmamızdaki tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 ve üzeri bulunmuş olup, Çizelge 5.9’da gösterilmiştir.

Çizelge 5.9 : Sessiz istifa ölçeği faktör analizi sonuçları.

Boyutlar	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Güvensizlik		
İşyerinin sosyal etkinliklerine katılmam	0,641	
Yöneticimin inancı ve desteği olmadığında kendimi yetersiz hissedirim	0,564	
Çalıştığım işin karlılığının artması için ekstra bir çaba sunmam	0,941	68,290
Sadece çalışıyor gözükmek bana yeterlidir	0,882	
İşyerimde yöneticiler empati ve şefkatten yoksundur	0,753	
İşimde daha fazla katkı sunmayı aptallık sayarım	0,934	
Bedenim işyerindedir ama ruhum asla	0,879	

Çizelge 5.9 (devam) : Sessiz istifa ölçeği faktör analizi sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Aidiyet		
Her ücret artışında gerginlik hissedirim	0,727	
İşyerimde kariyer planlaması yapılır	0,717	4,146
Yeteneklerime uygun yerde çalıştırılmıyorum	0,706	
İşim için kendimi parçalarım	0,709	
İşyerimde ücretli izin ve tatil teşvik edilir	0,752	
Değersizlik		
Mesaim bitse de işim zihnimi meşgul eder	0,539	
İşyerimde yöneticilerin etik dışı uygulamaları görmezden gelinir	0,867	3,878
Çalıştığım iş, özverimi hak etmiyor	0,858	
Yöneticim temel ihtiyaçlarımı görmezden gelir	0,886	
İletişimsizlik		
Mesai saatleri dışında yöneticilerimin işle ilgili telefonlarını açmam	0,750	
Mesai saatim bittiği an çalışmayı hemen bırakırım	0,753	2,652
Yöneticimle şeffaf iletişim kuramam	0,448	
İşyerimde "Erken öten horozun başı kesilir"	0,678	
Görev tanımım dışındaki sorumluluklardan kaçırım	0,586	
Tutarsızlık		
İşyerimde kararlar çalışanların katılımıyla alınır	0,794	
İşyerim için faydalı öneriler sunmaya gerek duymam	0,838	2,496
İşyerimde yöneticiler güç ve otoritelerini kötüye kullanmaktan çekinmezler	0,849	
İşyerimde yöneticiler çalışanları can kulağıyla dinler	0,674	

Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınır. Bu noktada basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları (sınırları) çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline, 2023). Çalışmamızda bulunan tüm değerler belirtilen sınır aralıklarında yer aldığı için normal dağılıma uygundur. Ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Çalışmamızda

bulunan tüm değerler belirtilen sınır aralıklarında yer aldığı Çizelge 5.10'da görülmektedir. Bu verilere dayanarak çalışmamızın günevilir olduğu kabul edilmektedir.

Çizelge 5.10 : Ölçeklerin alt boyut puan ortalamaları.

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpılık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Güvensizlik</i>	2,2±0,99	1-5 (2)	0,923	0,146	0,908
<i>Aidiyet</i>	2,84±0,96	1-5 (2,8)	0,366	0,396	0,785
<i>Değersizlik</i>	2,55±1,00	1-5 (2,5)	0,692	0,338	0,819
<i>İletişimsizlik</i>	1,76±0,65	1-3,6 (1,6)	0,558	-0,574	0,733
<i>Tutarsızlık</i>	2,52±1,01	1-5 (2,25)	0,278	0,461	0,826
<i>Toplam Sessiz</i>	2,38±0,48	1-3,68 (2,36)	0,185	0,325	0,793
<i>İstifa</i>					
<i>İletişim</i>	3,68±0,94	1-5 (3,8)	-0,616	-0,008	0,945
<i>Güvenirlilik</i>	3,81±1,00	1-5 (4)	-0,866	0,422	0,963
<i>Risk</i>	3,37±0,93	1-5 (3,4)	-0,268	-0,240	0,877
<i>Saygı</i>	3,73±0,88	1-5 (3,8)	-0,751	0,662	0,889
<i>Odak</i>	3,77±0,91	1-5 (4)	-0,781	0,549	0,939
<i>Toplam Vizyoner</i>	3,67±0,87	1-5 (3,82)	-0,686	0,321	0,979
<i>Liderlik</i>					

5.3 Hipotezlere Ait Bulgular

Cinsiyet ile ilgili kurulmuş hipotezlere ait sonuçlar Çizelge 5.11'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.11 : Cinsiyet ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.

	Cinsiyet		^a p
	Erkek Mean±Sd	Kadın Mean±Sd	
<i>İletişim</i>	3,69±0,96	3,66±0,90	0,806
<i>Güvenirlilik</i>	3,81±1,08	3,81±0,85	0,965
<i>Risk</i>	3,40±0,96	3,33±0,86	0,565
<i>Saygı</i>	3,71±0,93	3,77±0,79	0,527
<i>Odak</i>	3,75±0,95	3,80±0,82	0,674
<i>Toplam Vizyoner Liderlik</i>	3,67±0,91	3,67±0,78	0,960

Çizelge 5.11 (devam) : Cinsiyet ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.

	Cinsiyet		^a p
	Erkek Mean±Sd	Kadın Mean±Sd	
<i>Güvensizlik</i>	2,23±1,06	2,14±0,86	0,423
<i>Aidiyet</i>	2,92±1,01	2,72±0,83	0,075
<i>Değersizlik</i>	2,53±0,99	2,59±1,01	0,594
<i>İletişimsizlik</i>	1,74±0,68	1,80±0,60	0,464
<i>Tutarsızlık</i>	2,55±1,03	2,46±0,97	0,467
<i>Toplam Sessiz İstifa</i>	2,39±0,48	2,34±0,46	0,349

^aIndependent Sample T Testi

Çizelge 5.11'deki verilerin sonuçlarına göre cinsiyete göre vizyoner liderlik ölçeğinin iletişim alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre vizyoner liderlik ölçeğinin güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre vizyoner liderlik ölçeğinin risk alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre vizyoner liderlik ölçeğinin saygı alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre vizyoner liderlik ölçeğinin odak alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre vizyoner liderlik ölçeğinin toplam puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre sessiz istifa ölçeğinin güvensizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre sessiz istifa ölçeğinin aidiyet alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre sessiz istifa ölçeğinin değersizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre sessiz istifa ölçeğinin iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre sessiz istifa ölçeğinin tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre sessiz istifa ölçeğinin toplam ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Kurumdaki personelin yaşları ile ilgili kurulmuş hipotezlere ait sonuçlar Çizelge 5.12’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.12 : Yaş ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.

	Yaş				^b p
	20-30 Yaş	31-40 Yaş	41-50 Yaş	51 Yaş ve Üzeri	
	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	
	(Median)	(Median)	(Median)	(Median)	
<i>İletişim</i>	3,92±1,05	3,65±0,88	3,61±0,97	3,74±0,94	0,468
<i>Güvenirlilik</i>	4,07±1,15	3,77±0,9	3,78±1,06	3,77±1,05	0,301
<i>Risk</i>	3,67±1,12	3,27±0,84	3,4±0,95	3,39±0,93	0,474
<i>Saygı</i>	4,07±0,98	3,7±0,77	3,65±0,96	3,72±0,92	0,591
<i>Odak</i>	4,09±1,05	3,76±0,78	3,7±0,97	3,67±1	0,430
<i>Toplam Vizyoner Liderlik</i>	3,96±1,01	3,63±0,75	3,63±0,93	3,66±0,92	0,405
<i>Güvensizlik</i>	2,26±1,32	2,24±0,96	2,19±0,95	1,99±0,85	0,640
<i>Aidiyet</i>	3,02±1,18	2,72±0,91	3,02±0,89	2,65±0,98	0,037*
<i>Değersizlik</i>	2,13±1,05	2,6±0,96	2,63±0,98	2,57±1,06	0,063
<i>İletişimsizlik</i>	1,61±0,68	1,84±0,6	1,69±0,68	1,81±0,71	0,150
<i>Tutarsızlık</i>	2,68±1,28	2,57±1	2,51±0,96	2,15±0,77	0,136
<i>Toplam Sessiz İstifa</i>	2,34±0,57	2,39±0,46	2,41±0,47	2,23±0,44	0,309

^bOne Way Anova Testi *p<0,05

Çizelge 5.12’deki verilerin sonuçlarına göre, yaşa göre vizyoner liderlik ölçeğinin iletişim alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yaşa göre vizyoner liderlik ölçeğinin güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yaşa göre vizyoner liderlik ölçeğinin risk alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yaşa göre vizyoner liderlik ölçeğinin saygı alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yaşa göre vizyoner liderlik ölçeğinin odak alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yaşa göre vizyoner liderlik ölçeğinin toplam puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yaşa göre sessiz istifa ölçeğinin güvensizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yaşa göre sessiz istifa ölçeğinin aidiyet alt boyut puan ortalamaları

istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,037$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre 51 yaş ve üzeri olanların aidiyet puanlarının 20-30 yaş ($p=0,042$) ve 41-50 ($p=0,020$) göre daha düşük olması anlamlı bulunmuştur. Yaşa göre sessiz istifa ölçeğinin değersizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaşa göre sessiz istifa ölçeğinin iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaşa göre sessiz istifa ölçeğinin tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaşa göre sessiz istifa ölçeğinin toplam ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu bölümde ünvan ile kurulmuş hipotezlere ait sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki Çizelgede gösterilmiştir.

Kurumdaki personelin ünvanı ile ilgili kurulmuş hipotezlere ait sonuçlar Çizelge 5.13’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.13 : Ünvan ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.

	Ünvan		^a p
	İdari Personel Mean±Sd	Akademik Personel Mean±Sd	
<i>İletişim</i>	3,66±0,97	3,69±0,91	0,740
<i>Güvenirlilik</i>	3,76±1,08	3,86±0,92	0,383
<i>Risk</i>	3,32±0,94	3,43±0,91	0,316
<i>Saygı</i>	3,74±0,89	3,73±0,88	0,932
<i>Odak</i>	3,74±0,90	3,79±0,91	0,618
<i>Toplam Vizyoner Liderlik</i>	3,64±0,90	3,70±0,83	0,565
<i>Güvensizlik</i>	2,13±0,94	2,26±1,04	0,239
<i>Aidiyet</i>	2,86±0,89	2,83±1,01	0,846
<i>Değersizlik</i>	2,71±1,04	2,40±0,93	0,005**
<i>İletişimsizlik</i>	1,73±0,65	1,79±0,65	0,362
<i>Tutarsızlık</i>	2,43±1,01	2,60±1,00	0,143
<i>Toplam Sessiz İstifa</i>	2,37±0,48	2,38±0,47	0,902

^aIndependent Sample T Testi

** $p<0,01$

Çizelge 5.13’teki verilerin sonuçlarına göre, ünvana göre vizyoner liderlik ölçeğinin iletişim alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre vizyoner liderlik ölçeğinin güvenilirlik alt

boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre vizyoner liderlik ölçeğinin risk alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre vizyoner liderlik ölçeğinin saygı alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre vizyoner liderlik ölçeğinin odak alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre vizyoner liderlik ölçeğinin toplam puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre sessiz istifa ölçeğinin güvensizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre sessiz istifa ölçeğinin aidiyet alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre sessiz istifa ölçeğinin değersizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,005$; $p<0,01$). Akademik personelin değersizlik puanı daha düşük bulunmuştur. Ünvana göre sessiz istifa ölçeğinin iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre sessiz istifa ölçeğinin tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ünvana göre sessiz istifa ölçeğinin toplam ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çizelge 5.14’te eğitim durumu ile kurulmuş hipotezlere ait sonuçlara yer verilmiştir.

Çizelge 5.14 : Eğitim durumu ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.

	Eğitim Durumu					^b p
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	
<i>İletişim</i>	3,69±1,07	3,74±0,91	3,74±0,89	3,79±1,02	3,55±0,92	0,353
<i>Güvenirlilik</i>	3,94±1,17	3,97±1,08	3,89±0,88	3,91±1,01	3,65±1,05	0,429
<i>Risk</i>	3,28±0,85	3,56±1,04	3,42±0,94	3,47±0,93	3,26±0,9	0,144
<i>Saygı</i>	3,63±1,12	3,81±0,95	3,76±0,83	3,85±0,91	3,64±0,86	0,103
<i>Odak</i>	3,63±1,13	3,94±1,14	3,8±0,83	3,88±0,99	3,66±0,85	0,139
<i>Toplam Vizyoner Liderlik</i>	3,63±1,01	3,8±0,92	3,72±0,81	3,78±0,9	3,55±0,86	0,195

Çizelge 5.14 (devam) : Eğitim durumu ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.

	Eğitim Durumu					^b p
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	
	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	
<i>Güvensizlik</i>	2.37±1.27	1.96±0.85	2.21±0.99	2.46±1.11	2.07±0.9	0,101
<i>Aidiyet</i>	2.91±1.12	2.81±0.77	2.83±1.07	2.92±1	2.82±0.85	0,964
<i>Değersizlik</i>	2.06±1.01	2.13±0.84	2.46±0.97	2.55±0.97	2.76±1.02	0,012*
<i>İletişimsizlik</i>	1.71±0.6	1.68±0.68	1.78±0.62	1.87±0.79	1.7±0.59	0,516
<i>Tutarsızlık</i>	2.52±1.23	2.26±0.84	2.68±1.06	2.79±1.14	2.28±0.82	0,004**
<i>Toplam Sessiz İstifa</i>	2.31±0.67	2.17±0.48	2.39±0.42	2.52±0.51	2.33±0.46	0,024*

^bOne Way Anova Testi *p<0,05

Çizelge 5.14'teki verilerin sonuçlarına göre, eğitim durumuna göre vizyoner liderlik ölçeğinin iletişim alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre vizyoner liderlik ölçeğinin güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre vizyoner liderlik ölçeğinin risk alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre vizyoner liderlik ölçeğinin saygı alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre vizyoner liderlik ölçeğinin odak alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre vizyoner liderlik ölçeğinin toplam puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeğinin güvensizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeğinin aidiyet alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeğinin değersizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,004$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre lise mezunu olanların tutarsızlık puanlarının yüksek lisans mezunlarına ($p=0.042$) ve doktora ($p=0.020$) göre daha düşük olması anlamlı bulunmuştur. Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeğinin iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeğinin tutarsızlık alt boyut puan

ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,004$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre doktora mezunu olanların tutarsızlık puanlarının lisans mezunlarına ($p=0,032$) ve yüksek lisans ($p=0,010$) göre daha düşük olması anlamlı bulunmuştur. Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeğinin toplam ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,024$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre ön lisans mezunu olanların tutarsızlık puanlarının yüksek lisans mezunlarına ($p=0,038$) göre daha düşük olması anlamlı bulunmuştur.

Kurumda çalışılan sürelerle göre oluşturulmuş hipotezlerin sonuçları Çizelge 5.15'te yer almaktadır.

Çizelge 5.15 : Kurumda çalışma yılı ile kurulmuş hipotezlerin değerlendirilmesi.

	Kurumda Çalışma Yılı					^b p
	1 yıldan az	1-3 yıl	3-5 yıl	5-10 yıl	10 yıldan fazla	
	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	Mean±Sd	
<i>İletişim</i>	4,20±0,61	3,89±0,84	3,7±1,12	3,64±0,9	3,46±0,94	0,009**
<i>Güvenirlilik</i>	4,40±0,56	3,99±0,9	3,78±1,21	3,81±0,95	3,60±1,01	0,016*
<i>Risk</i>	3,88±0,54	3,48±0,88	3,47±1,03	3,29±0,93	3,25±0,93	0,067
<i>Saygı</i>	4,25±0,48	3,88±0,88	3,8±0,95	3,71±0,86	3,53±0,88	0,012*
<i>Odak</i>	4,29±0,53	3,89±0,91	3,75±0,99	3,78±0,85	3,58±0,94	0,031*
<i>Toplam Vizyoner Liderlik</i>	4,2±0,49	3,82±0,8	3,7±1,01	3,65±0,82	3,49±0,89	0,012*
<i>Güvensizlik</i>	1,80±0,50	2,04±0,90	2,37±1,12	2,30±1,07	2,19±0,95	0,150
<i>Aidiyet</i>	3,01±0,73	3,05±1,02	2,98±1,13	2,78±0,84	2,68±0,95	0,116
<i>Değersizlik</i>	2,03±0,62	2,30±0,81	2,49±1,05	2,72±1,13	2,68±0,94	0,001**
<i>İletişimsizlik</i>	1,64±0,50	1,66±0,63	1,77±0,68	1,87±0,66	1,74±0,66	0,274
<i>Tutarsızlık</i>	2,78±0,91	2,76±1,16	2,61±1,12	2,43±1,02	2,36±0,81	0,092
<i>Toplam Sessiz İstifa</i>	2,25±0,31	2,36±0,5	2,45±0,45	2,42±0,48	2,33±0,49	0,426

^bOne Way Anova Testi

* $p<0,05$

* $p<0,01$

Kurumda çalışma yılına göre vizyoner liderlik ölçeğinin iletişim alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,009$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre kurumda 1 yıldan az çalışanların iletişim puanlarının ($p=0,027$) 10 yıldan fazla çalışanlara göre daha yüksek olması anlamlı bulunmuştur. Kurumda çalışma yılına göre vizyoner liderlik ölçeğinin güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,016$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre kurumda 1 yıldan az çalışanların

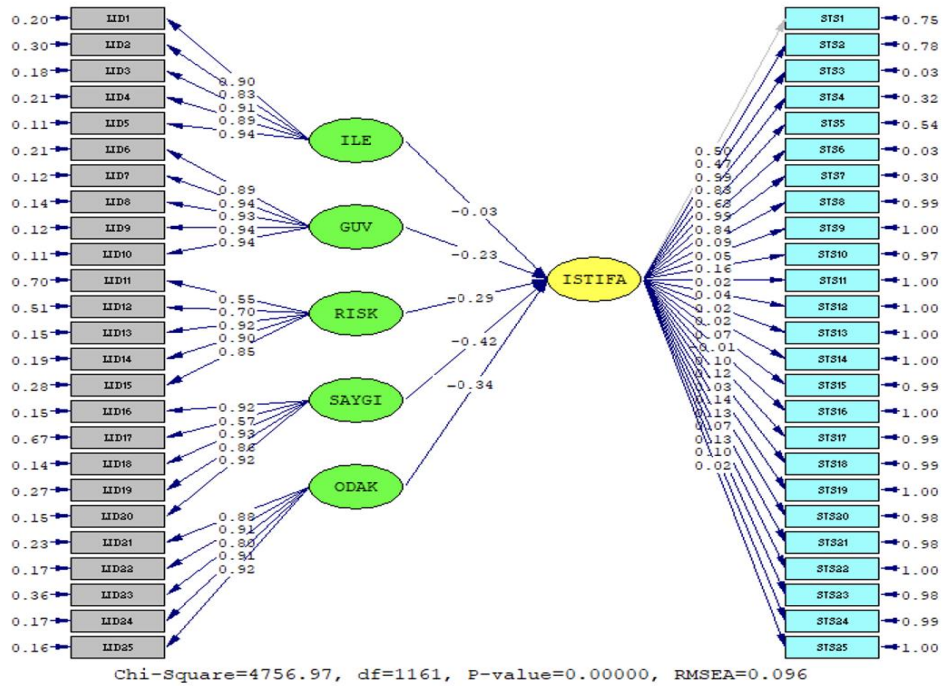
güvenirlilik puanlarının ($p=0,023$) 10 yıldan fazla çalışanlara göre daha yüksek olması anlamlı bulunmuştur. Kurumda çalışma yılına göre vizyoner liderlik ölçeğinin risk alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kurumda çalışma yılına göre vizyoner liderlik ölçeğinin saygı alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,012$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre kurumda 1 yıldan az çalışanların saygı puanlarının ($p=0,019$) 10 yıldan fazla çalışanlara göre daha yüksek olması anlamlı bulunmuştur. Kurumda çalışma yılına göre vizyoner liderlik ölçeğinin odak alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,031$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre kurumda 1 yıldan az çalışanların odak puanlarının ($p=0,029$) 10 yıldan fazla çalışanlara göre daha yüksek olması anlamlı bulunmuştur. Kurumda çalışma yılına göre vizyoner liderlik ölçeğinin toplam puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,012$; $p<0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre kurumda 1 yıldan az çalışanların toplam puanlarının ($p=0,015$) 10 yıldan fazla çalışanlara göre daha yüksek olması anlamlı bulunmuştur. Kurumda çalışma yılına göre sessiz istifa ölçeğinin güvensizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kurumda çalışma yılına göre sessiz istifa ölçeğinin aidiyet alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kurumda çalışma yılına göre sessiz istifa ölçeğinin değersizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalara göre 1 yıldan az çalışanların değersizlik puanlarının 5-10 yıl ($p=0,032$) ve 10 yıldan fazla ($p=0,010$) çalışanlara göre daha düşük olması anlamlı bulunmuştur. Kurumda çalışma yılına göre sessiz istifa ölçeğinin iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kurumda çalışma yılına göre sessiz istifa ölçeğinin tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Kurumda çalışma yılına göre sessiz istifa ölçeğinin toplam ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Yapısal eşitlik modellemesi ile vizyoner liderliğin örgütsel sessiz istifa üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Model çıktılarımızın kabul edilebilir uyum ve mükemmel uyum arasında olduğu bulunmuştur. Bu Kriterlere ek olarak, eğer $\{\chi^2 / df\}$ değeri 5'ten az ise, kabul edilebilir bir uyum olduğu anlamına gelir. Bu model için $\chi^2/df = 4756,97/1161 = 4,09$ şeklinde bulunmuştur. Bu durum, modelin istatistiksel olarak

anlamli olduğu anlamına gelir (Erkorkmaz ve diğ, 2013). Uyum iyiliği değerleri ve Şekil 5.1’de verilen yapısal model için limitler Çizelge 5.16’da verilmiştir.

Çizelge 5.16 : Yapısal model limitleri.

Limitler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0,096
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0,92
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$	0,94
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0,95
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0,072



Şekil 5.1. Yapısal eşitlik modellemesi standardize edilmiş model ıktıları.

Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları incelendiğinde, vizyoner liderliğin beş alt boyutunun (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odak) sessiz istifa üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Model sonuçlarına göre, iletişim boyutunun sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve düşük düzeyde (-0.03) bir etkisi bulunmaktadır. Güvenilirlik boyutunun sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve orta düzeyde (-0.23) bir etkisi vardır. Risk boyutunun sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve orta düzeyde (-0.29) bir etkisi saptanmıştır. Saygı boyutunun sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve yüksek düzeyde (-0.42) bir etkisi gözlemlenmiştir. Son olarak, odak boyutunun sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve orta düzeyde (-0.34) bir etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, vizyoner liderliğin tüm alt boyutlarının sessiz istifa üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu

göstermektedir. Yani vizyoner liderlik davranışları arttıkça, çalışanların sessiz istifa eğilimleri azalmaktadır. Bu bulgular, örgütlerde vizyoner liderlik uygulamalarının güçlendirilmesinin, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini azaltmada önemli bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır.

Çizelge 5.17 : Hipotez özetleri.

Hipotez	Durum
H1: Cinsiyete göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Reddedildi
H1.1: Cinsiyete göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H1.2: Cinsiyete göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H1.3: Cinsiyete göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H1.4: Cinsiyete göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H1.5: Cinsiyete göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H2: Cinsiyete göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Reddedildi
H2.1: Cinsiyete göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H2.2: Cinsiyete göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H2.3: Cinsiyete göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H2.4: Cinsiyete göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H2.5: Cinsiyete göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H3: Yaşa göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Reddedildi
H3.1: Yaşa göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H3.2: Yaşa göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H3.3: Yaşa göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H3.4: Yaşa göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H3.5: Yaşa göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H4: Yaşa göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Reddedildi
H4.1: Yaşa göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H4.2: Yaşa göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H4.3: Yaşa göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H4.4: Yaşa göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H4.5: Yaşa göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H5: Ünvana göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Reddedildi
H5.1: Ünvana göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H5.2: Ünvana göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H5.3: Ünvana göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H5.4: Ünvana göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H5.5: Ünvana göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi

Çizelge 5.17 (devam) : Hipotez özetleri

Hipotez	Durum
H6: Ünvana göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Reddedildi
H6.1: Ünvana göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H6.2: Ünvana göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H6.3: Ünvana göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H6.4: Ünvana göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H6.5: Ünvana göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H7: Eğitim durumuna göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Reddedildi
H7.1: Eğitim durumuna göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H7.2: Eğitim durumuna göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H7.3: Eğitim durumuna göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H7.4: Eğitim durumuna göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H7.5: Eğitim durumuna göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H8: Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H8.1: Eğitim durumuna göre güvensizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H8.2: Eğitim durumuna göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H8.3: Eğitim durumuna göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H8.4: Eğitim durumuna göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H8.5: Eğitim durumuna göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H9: Kurumda çalışma yılına göre vizyoner liderlik ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H9.1: Kurumda çalışma yılına göre iletişim alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H9.2: Kurumda çalışma yılına göre güvenilirlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H9.3: Kurumda çalışma yılına göre risk alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H9.4: Kurumda çalışma yılına göre saygı alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H9.5: Kurumda çalışma yılına göre odak alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi

Çizelge 5.17 (devam) : Hipotez özetleri

Hipotez	Durum
H10: Kurumda çalışma yılına göre sessiz istifa ölçeği puan ortalaması farklılık gösterir.	Reddedildi
H10.2: Kurumda çalışma yılına göre aidiyet alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H10.3: Kurumda çalışma yılına göre değersizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H10.4: Kurumda çalışma yılına göre iletişimsizlik alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H10.5: Kurumda çalışma yılına göre tutarsızlık alt boyut puan ortalamaları farklılık gösterir.	Reddedildi
H11: Vizyoner liderliğin örgütsel sessiz istifa üzerinde etkisi vardır.	Kabul Edildi

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, vizyoner liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişki, demografik faktörlerin bu değişkenler üzerindeki etkisi ile yapısal eşitlik modeli analizi kapsamında değerlendirilmiştir.

Cinsiyet, yaş, ünvan, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi demografik faktörlerin, vizyoner liderlik ve sessiz istifa kavramları üzerindeki etkisi incelendiğinde genel olarak, cinsiyet faktöründe istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunmadığı, yaş faktörüne göre Sessiz İstifa ölçeğinin aidiyet alt boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu gözlenmiştir. 51 yaş ve üzeri grupların aidiyet puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ünvan faktörüne göre Sessiz İstifa Ölçeği değersizlik alt boyutunda akademik personelin daha düşük puan aldığı gözlemlenmiştir. Eğitim durumuna göre sessiz istifa ölçeğinin değersizlik ve tutarsızlık alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, yüksek eğitim seviyesindeki bireylerin bu puanlarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Kurumda çalışma süresi ile vizyoner liderlik ölçeği arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, özellikle 1 yıldan az çalışanların iletişim, güvenilirlik, saygı ve odak puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modelleme sonuçlarına bakıldığında, vizyoner liderliğin tüm alt boyutlarının (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı, odak) sessiz istifa üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkiler gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu etki, iletişim alt boyutunda (-0.03) düşük düzeyde; güvenilirlik (-0.23), risk (-0.29) ve odak (-0.34) alt boyutlarında orta düzeyde ve saygı alt boyutunda ise (-0.42) yüksek düzeydedir.

Çalışmanın sonuçları, vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların sessiz istifa eğilimlerini azaltmada etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, örgütlerde vizyoner liderlik uygulamalarının güçlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgüt içi güvenilirlik, iletişim ve saygı gibi faktörlerin geliştirilmesi, çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırabileceği gibi, sessiz istifa eğilimlerini de azaltabilecektir. Çalışanların sessiz istifa eğilimlerini azaltmak için liderlik davranışlarında özellikle güvenilirlik, iletişim, odaklanma ve saygı boyutlarına öncelik verilmelidir. Liderlik eğitim programları düzenlenerek yöneticilerin vizyoner liderlik

becerileri geliştirilmelidir. Bu programlar, iletişim ve güven oluşturma odaklı olmalıdır. Özellikle 51 yaş ve üzeri çalışanlar için aidiyet hissini güçlendirecek politikalar geliştirilmelidir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak ödül ve takdir mekanizmaları oluşturulmalıdır. Akademik personelin değersizlik hissini azaltmak için çalışma koşulları ve özlük haklarına yönelik iyileştirmeler yapılmalıdır. Eğitim düzeyine göre farklılık gösteren değersizlik ve tutarsızlık algılarının azaltılması için bireysel ihtiyaçlara göre özelleştirilmiş destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Çalışma süresine göre farklılıklar dikkate alınarak, özellikle yeni başlayan çalışanlar için mentorluk programları uygulanmalı, daha kıdemli çalışanlar için motivasyon artırıcı teşvikler sağlanmalıdır. Çalışanların güven ve bağlılık duygularını artırmak için açık iletişim kanalları kurulmalı ve herkesin fikirlerini ifade edebileceği kapsayıcı bir iş ortamı sağlanmalıdır. Düzenli olarak çalışan memnuniyeti ve bağlılığı anketleri yapılmalı, elde edilen sonuçlar doğrultusunda iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Sessiz istifa eğilimlerini erken tespit etmek için birebir görüşmeler yapılmalı ve çalışanların ihtiyaçları dinlenmelidir.

Bu araştırmanın sonuçları, daha geniş örneklemeler üzerinde tekrar edilerek genellenebilirliği test edilmelidir. Sessiz istifayı etkileyen diğer bireysel ve örgütsel faktörlerin incelendiği çalışmalar yürütülmelidir. Farklı sektörlerde vizyoner liderlik ve sessiz istifa ilişkisi incelenerek sektörler arası karşılaştırmaların yapılması mümkündür.

Cinsiyet, yaş, ünvan ve eğitim durumu gibi değişkenlerin daha geniş ve farklı kültürel bağlamlarda incelenmesi önerilmektedir. Örneğin, farklı sektörlerdeki kadın ve erkek çalışanların vizyoner liderlik ve sessiz istifa algıları karşılaştırılabilir. Yaş grupları arasında gözlemlenen aidiyet farkları daha detaylı analiz edilerek bu farklılıkların kaynakları (örneğin, kuşak farklılıkları veya yaşlanma ile değişen iş beklentileri) incelenebilir. Çalışma, yalnızca bir sektör veya kurumla sınırlı olduğundan, farklı sektörlerdeki çalışanların vizyoner liderlik ve sessiz istifa algıları karşılaştırılabilir. Örneğin, kamu ve özel sektör arasındaki farklar ya da üretim, hizmet ve teknoloji sektörlerinde gözlemlenen eğilimler analiz edilebilir.

Sessiz istifa yalnızca liderlik davranışlarından değil, iş yükü, çalışma saatleri, kariyer gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi gibi diğer faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörler gelecekteki çalışmalarda modelle birlikte ele alınabilir. Psikolojik iyi oluş, iş

stres düzeyi ve iş tatmini gibi bireysel faktörlerin sessiz istifa üzerindeki etkileri araştırılabilir.

Bu çalışmada nicel yöntemler kullanılmıştır; gelecekte nitel araştırma yöntemleriyle (derinlemesine mülakatlar, odak grup görüşmeleri) çalışanların sessiz istifa eğilimlerini etkileyen nedenler daha derinlemesine incelenebilir. Çalışanların bireysel deneyimlerinden yola çıkarak daha spesifik ve bağlamsal bulgular elde edilebilir. Vizyoner liderlik ve sessiz istifa eğilimleri zaman içinde değişebilir. Bu nedenle, uzun vadeli çalışmalar yapılarak liderlik uygulamalarının etkileri zamana yayılarak analiz edilebilir. Örneğin, yeni bir liderlik programı uygulandıktan sonra sessiz istifa eğilimlerinin nasıl değiştiği incelenebilir. Vizyoner liderlik dışında, diğer liderlik modellerinin (örneğin, dönüşümcü liderlik, otokratik liderlik, hizmetkar liderlik) sessiz istifa üzerindeki etkileri karşılaştırılabilir. Bu, hangi liderlik tarzlarının daha etkili olduğunu belirlemek için faydalı olacaktır. Vizyoner liderlik ve sessiz istifa algılarının kültürlerarası farklarını incelemek, liderlik davranışlarının evrensel mi yoksa kültüre özgü mü olduğunu anlamaya yardım edecektir. Örneğin, bireyci ve toplulukçu kültürlerde liderlik algıları ve sessiz istifa nedenleri karşılaştırılabilir. Sessiz istifanın kurumsal performans üzerindeki etkisi incelenebilir. Çalışanların işteki sessiz kalışlarının üretkenlik, müşteri memnuniyeti ve genel organizasyonel hedeflere ulaşma üzerindeki etkileri araştırılabilir.

Literatürde sessiz istifa kavramı yeni bir olgu olarak ele alınmaktadır ve bu çalışmanın vizyoner liderlik gibi spesifik bir liderlik tarzı ile ilişkisini incelemesi, bu iki konu arasında doğrudan bir bağ kuran nadir çalışmalardan biridir. Elde edilen bulgular, vizyoner liderliğin alt boyutlarının (iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odak) sessiz istifa üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde analiz ederek, liderlik uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerindeki rolüne ışık tutmaktadır. Çalışmada, cinsiyet, yaş, ünvan, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi demografik faktörlerin vizyoner liderlik ve sessiz istifa üzerindeki etkileri detaylı olarak analiz edilmiştir. Özellikle, çalışma süresi ve liderlik algıları arasındaki anlamlı ilişkiler, literatürdeki bu konulara dair bilgi birikimini zenginleştirmektedir. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak elde edilen bulgular, liderlik davranışlarının sessiz istifa üzerindeki etkisini istatistiksel olarak güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu yöntem, literatürdeki benzer çalışmalara metodolojik bir katkı sunmaktadır.

Çalışmada kullanılan uyum iyiliği değerleri, modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini artırarak, diğer araştırmacılar için güvenilir bir yöntem örneği oluşturmaktadır. Sessiz

istifa olgusunun örgütsel bağlamda nasıl tezahür ettiğini anlamaya yönelik bu çalışma, literatürde bu kavramın anlaşılmasına dair katkılar sunmaktadır. Çalışma, sessiz istifa davranışlarının azaltılmasına yönelik uygulamaları tartışarak, bu kavramı ele alan yeni teorik ve pratik çerçeveler geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. İletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odak gibi vizyoner liderliğin alt boyutlarının her birinin sessiz istifa üzerindeki etkilerini ayrı ayrı değerlendiren bu çalışma, liderlik davranışlarının etkisini daha ayrıntılı anlamayı mümkün kılmaktadır. Bu durum, gelecekteki çalışmaların daha spesifik alt boyutlara odaklanmasına rehberlik edecektir.

Çalışmanın bulguları, örgüt yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları için önemli pratik bilgiler sunmaktadır. Vizyoner liderliğin çalışan bağlılığı üzerindeki olumlu etkisi, örgütlerde bu tür liderlik tarzının teşvik edilmesi gerektiğini göstermektedir. Sessiz istifanın önlenmesine yönelik öneriler, iş yerindeki çalışan memnuniyetini artıracak politikaların geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Sessiz istifa ve liderlik ilişkisini ele alan bu çalışma, akademik topluluğa bu iki kavramın kesiştiği yeni bir araştırma alanı sunmaktadır. Çalışma, bu alandaki literatür boşluğunu doldurmayı hedefleyerek, diğer araştırmacılara bu konuda yeni sorular sorma ve daha geniş kapsamlı çalışmalar yapma fırsatı sunmaktadır.

Bu çalışma, teorik ve pratik düzeyde, liderlik uygulamalarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine dair kapsamlı bilgiler sunarak literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma, sessiz istifa kavramını anlamak ve bu olguyu yönetmek isteyen uygulayıcılar için yol gösterici bir çerçeve sunmakta, örgütsel liderlik uygulamaları ve çalışan bağlılığı konularında önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR

- Aktaş, B. N.** (2021). *Vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: Savunma Sanayi işletmelerinde bir araştırma*. <https://katalog.ticaret.edu.tr/e-kaynak/tez/89637.pdf>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., ve Sutton, M.** (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Amabile, T. M.** (2019). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Routledge.
- Arnold, J.** (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education.
- Avcı, N.** (2023). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik, İşte Sözde Var Olma ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39).
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M.** (Ed.). (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I.** (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., ve Kahai, S. S.** (2003). Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*, 31(4), 325-338.
- Aydin, E., ve Azizoğlu, Ö.** (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a selfdetermination perspective. *International Congress on Critical Debates in Social Sciences*, 285-295.
- Babbie, E. R.** (2020). *The practice of social research*. Cengage Au. <https://books.google.com/books>
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E.** (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Verbeke, W.** (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Barlı, Ö.** (2010). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. Aktif Yayınevi.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J.** (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., ve Bass Bernard, M.** (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. <https://www.academia.edu/download/70684182/3c08a7312f01048b773d002f68e1d589a38a.pdf>
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E.** (2005). *Transformational Leadership (2. bs)*. Psychology Press.
- Bass, B. M., ve Stogdill, R. M.** (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Blanchard, K.** (2018). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. FT Press.

- Boyatzis, R. E., ve McKee, A.** (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Harvard Business Press. <https://books.google.com/books>
- Bryman, A.** (2016). Social research methods. Oxford university press. <https://books.google.com/books?>
- Burke, W. W.** (2023). Organization change: Theory and practice. Sage publications.
- Christensen, C. M.** (2015). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Christian, A.** (2022). Why 'quiet quitting' is nothing new. Retrieved August, 20.
- Clark, S. C.** (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N.** (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W.** (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Courtney, H., Kirkland, J., ve Viguerie, P.** (1997). *Strategy under uncertainty*. Harvard Business Review Press.
- Covey, S. R.** (2013). The 8th habit: From effectiveness to greatness. Simon and Schuster. <https://books.google.com/books>
- Creswell, J. W.** (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* /. SAGE Publications,. <https://eduq.info/xmlui/handle/11515/19498>
- Çelik, D. D. V.** (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12).
- Çetin, N. G., ve Beceren, E.** (2007). Lider Kişilik: Gandi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5.
- Çimen, A. İ., ve Yılmaz, T.** (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B.** (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Duran, C., Deniz, A., Boz, D., ve Karayaman, S.** (2023). *Sessiz İstifa Ölçeği Quiet Quitting Scale* (ss. 1-42).
- Eagly, A. H., ve Johannesen-Schmidt, M. C.** (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D.** (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., ve Sanisoğlu, S. Y.** (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Esteveny, L.** (2022). Quiet quitting. *Cern Bulletin*, 35-36.
- Evans, J. R., ve Mathur, A.** (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195-219.
- Fiedler, F. E.** (1967). A Theory Of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill Series In Management.
- French, J. R., ve Raven, B.** (2004). The bases of social power. *Modern classics of leadership*, 2, 309-326.
- Gall, M. D., Borg, W. R., ve Gall, J. P.** (1996). *Educational research: An introduction*, 6th ed (ss. xxii, 788). Longman Publishing.

- Gastil, J.** (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- George, J. M.** (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D.** (2003). *Leadership that gets Results. Leadership Perspectives.* Routledge.
- Goleman, D.** (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* Bloomsbury Publishing.
- Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M.** (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J.** (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., ve Godshalk, V. M.** (2018). *Career Management for Life* (5. bs). Routledge.
- Greenleaf, R. K.** (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* Paulist Press.
- Grzywacz, J. G., ve Carlson, D. S.** (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Gutteridge, T. G.** (1986). *Organizational Career Development Systems: The State of The Practice.* Career Development in Organizations/Jossey-bass.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B., ve Gökçe, F.** (2024). Sessiz İstifa: Literatür İncelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13,
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R.** (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hall, D. T.** (2002). *Careers In and Out of Organizations.* SAGE.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Hoskisson, R. E.** (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation.* Cengage AU.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L.** (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hersey, P., ve Blanchard, K. H.** (1969). Management of Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*, 12(4), 526-526.
- Hersey, P., ve Blanchard, K. H.** (1970). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Herzberg, F.** (1966). Work and the nature of man. *World.*
- Hickman, A., ve Robison, J.** (2020). Is working remotely effective? Gallup research says yes. *Gallup Research.*
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., ve Weitzman, M.** (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- House, R. J.** (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J., ve Howell, J. M.** (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)

- İnan, Ö. I., ve Serinkan, C.** (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2),
- Judge, T. A., ve Piccolo, R. F.** (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahn, W. A.** (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karagöz, Y., ve Mesci, M.** (2024). Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği. Akademisyen Kitabevi. <https://books.google.com/books>
- Kirkpatrick, S. A., ve Locke, E. A.** (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kline, R. B.** (2023). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications. <https://books.google.com/books>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., ve Hammer, L. B.** (2011). Workplace Social Support and Work–Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work–Family-Specific Supervisor and Organizational Support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Kotter, J. P.** (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston. Search in.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z.** (2006). *The Leadership Challenge*. John Wiley & Sons.
- Kul, M., ve Güçlü, M.** (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-1038.
- Kurnoga Živadinović, N.** (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvodna primjenom faktorske analize. *Ekonomski pregled*, 55(11-12), 952-966.
- Küçüközkan, Y.** (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Lawrence, N.W.** (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C.** (2011). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. John Wiley & Sons.
- Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. K.** (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*.
- Likert, R.** (1961). *New patterns of management* (ss. ix, 279). McGraw-Hill.
- Locke, E.** (1976). The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- London, M.** (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- Lord, J. D.** (2022). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. *The Conversation*.
- Luthans, F.** (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Maloş, R.** (2012). The Most Important Leadership Theories. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 413-420.

- Maslach, C., ve Leiter, M. P.** (2000). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. John Wiley & Sons.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P.** (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P.** (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(Volume 52, 2001), 397-422.
- Maurer, T. J., ve Tarulli, B. A.** (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 3-14.
- Mausner, B., ve Snyderman, B. B.** (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- McCauley, C. D., ve Hezlett, S. A.** (2002). Individual development in the workplace. *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology* (ss. 313-335). Sage Publications Ltd.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., ve Shapira, I.** (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and
- Mintzberg, H.** (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press. <https://books.google.com/books>
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., ve Wilkinson, A. J.** (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.
- Morrison-Beedy, D.** (2022). Are We Addressing “Quiet Quitting” in Faculty, Staff, and Students in Academic Settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., ve Strange, J. M.** (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nanus, B.** (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Nanus, B.** (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
- Nanus, B.** (1995). *Visionary Leadership*. John Wiley & Sons.
- Nawaz, Z., ve Khan, I.** (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Ng, T. W. H., ve Feldman, D. C.** (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Noe, R. A.** (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133.
- Northouse, P. G.** (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Organ, D. W.** (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*. Psychology Press.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., ve Ocak, M.** (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18),
- Pearce, C. L., ve Conger, J. A.** (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A.** (2013). *Organizational behavior* (15, global ed.). Boston ua: Pearson.

- Rosso, B. D., Dekas, K. H., ve Wrzesniewski, A.** (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Salovey, P. E., ve Sluyter, D. J.** (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.
- Salovey, P., ve Mayer, J. D.** (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sashkin, M., ve Sashkin, M. G.** (2003). *Leadership That Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organizations' Success*. Berrett-Koehler Publishers.
- Saygılı, Z., ve Avcı, N.** (2023). Çalışanların Görev Odaklı ve İnsan Odaklı Liderlik Tarzı Algılarının Adanmışlıktan Sessiz İstifaya Geçiş Farklılaşması Üzerine Bir İnceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1).
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., ve Maslach, C.** (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Semiz, H.** (2011). *Ortaöğretim Öğrencilerinde Sporun Liderlik Üzerine Etkisi: (Hendek Örneği)* [Master's]. <https://www.proquest.com/docview/2700374824/abstract/7597ACECAF54D46PQ/1>
- Senge, P. M.** (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Serenko, A., Abubakar, A. M., ve Bontis, N.** (2024). Understanding the drivers of organizational business performance from the human capital perspective. *Knowledge and Process Management*, 31(1), 48-59.
- Sonnentag, S., ve Fritz, C.** (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72-S103.
- Spreitzer, G. M.** (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stam, D., Lord, R. G., Knippenberg, D. van, ve Wisse, B.** (2014). An Image of Who We Might Become: Vision Communication, Possible Selves, and Vision Pursuit. *Organization Science*, 25(4), 1172-1194.
- Stevens, J.** (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Lawrence Erlbaum Associates Mahwah, NJ.
- Stogdill, R. M.** (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*.
- Stogdill, R. M.** (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., ve Davey, K. M.** (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.
- Şafaklı, O. V.** (2005). Kktc'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1).
- Şişman, M.** (2002). *Öğretim Liderliği*, Pegem A Yayıncılık. Ankara, ss, 91.

- Tannenbaum, R., ve Schmidt, W. H.** (2003). *How to Choose a Leadership Pattern. İçinde Leadership Perspectives*. Routledge.
- Tavakol, M., ve Dennick, R.** (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Tellis, G. J.** (2006). Disruptive Technology or Visionary Leadership? *The journal of product innovation management*, 23(1), 34-38.
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P.** (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tichy, N. M., ve Devanna, M. A.** (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40(7), 27-32.
- Treviño, L. K., Brown, M., ve Hartman, L. P.** (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Vecchiato, R., ve Roveda, C.** (2010). Foresight in corporate organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(1), 99-112.
- Voydanoff, P.** (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
- Voydanoff, P.** (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822-836.
- Weber, M.** (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. Simon and Schuster.
- Westley, F., ve Mintzberg, H.** (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17-32.
- Wright, T. A., ve Cropanzano, R.** (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., ve Schwartz, B.** (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S.** (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yeşil, A.** (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3).
- Yeyrek, M.** (2018). *Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* [doctoral Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <http://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/handle/11363/1294>
- Yıldız, S., ve Özmenekşe, Y. O.** (2024). *Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa*. İktisadi Kalkınma ve Sosyal Araştırmalar Derneği.
- Yukl, G.** (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G.** (2013). *Leadership in organizations 8th ed.* Pearson Education, Inc.
- Zenger, J., ve Folkman, J.** (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*, 31.



EKLER

EK A: Demografik Bilgiler Formu

EK B: Sessiz İstifa Ölçeği

EK C: Vizyoner Liderlik Ölçeği

EK D: Etik Kurul İzni

EK E: Gönüllüyü Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onay Formu

EK F: Ölçek Kullanım İzni



EK A: Demografik Bilgiler Formu

Cinsiyetiniz?

Erkek

Kadın

Üniversitede hangi statüde çalışıyorsunuz?

İdari personel

Akademik personel

Öğrenim düzeyiniz nedir?

Lise

Ön lisans

Lisans

Yüksek lisans

Doktora

Yaşınız?

20-30 yaş arası

31-40 yaş arası

41-50 yaş arası

51 yaş ve üstü

Kurumda çalışma süreniz ne kadardır?

1 yıldan az

1-3 yıl arası

3-5 yıl arası

5-10 yıl arası

10 yıldan fazla

EK B: Sessiz İstifa Ölçeği

	BOZ, DURAN, KARAYAMAN, DENİZ (2023) SESSİZ İSTİFA ÖLÇEĞİ 1 Hiç Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Ortadayım 4 Katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşyerinin sosyal etkinliklerine katılmam	1	2	3	4	5
2	Yöneticimin inancı ve desteği olmadığında kendimi değersiz hissedirim	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işin karlılığının artması için ekstra bir çaba sunmam	1	2	3	4	5
4	Sadece çalışıyor gözükmek bana yeterlidir	1	2	3	4	5
5	İşyerimde yöneticiler empati ve şefkatten yoksundur	1	2	3	4	5
6	İşimde daha fazla katkı sunmayı aptallık sayarım	1	2	3	4	5
7	Bedenim işyerindedir ama ruhum asla	1	2	3	4	5
8	Her ücret artışında gerginlik hissedirim	1	2	3	4	5
9	İşyerimde kariyer planlaması yapılır	1	2	3	4	5
10	Yeteneklerime uygun yerde çalıştırılmıyorum	1	2	3	4	5
11	İşim için kendimi parçalarım	1	2	3	4	5
12	İşyerimde ücretli izin ve tatil teşvik edilir	1	2	3	4	5
13	Mesaim bitse de işim zihnimi meşgul eder	1	2	3	4	5
14	İşyerimde yöneticilerin etik dışı uygulamaları görmezden gelinir	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım iş, özverimi hak etmiyor	1	2	3	4	5
16	Yöneticim temel ihtiyaçlarımı görmezden gelir	1	2	3	4	5
17	Mesai saatleri dışında yöneticilerimin işle ilgili telefonlarını açmam	1	2	3	4	5
18	Mesai saatim bittiği an çalışmayı hemen bırakırım	1	2	3	4	5
19	Yöneticimle şeffaf iletişim kuramam	1	2	3	4	5
20	İşyerimde, "Erken öten horozun, başı kesilir"	1	2	3	4	5
21	Görev tanımım dışındaki sorumluluklardan kaçırım	1	2	3	4	5
22	İşyerimde kararlar çalışanların katılımıyla alınır	1	2	3	4	5
23	İşyerim için faydalı öneriler sunmaya gerek duymam	1	2	3	4	5
24	İşyerimde yöneticiler güç ve otoritelerini kötüye kullanmaktan çekinmezler	1	2	3	4	5
25	İşyerimde yöneticiler çalışanları can kulağıyla dinler	1	2	3	4	5

EK C: Vizyoner Liderlik Ölçeği

Vizyoner Liderlik Anketi		1	2	3	4	5
İLETİŞİM						
1	İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır					
2	Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.					
3	Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.					
4	Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.					
5	Karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.					
GÜVENİLİRLİK						
6	Derece güvenilir bir kişiye sahiptir.					
7	Taahhütlerini mutlaka yerine getirir.					
8	Söz verdiği şeyleri yerine getirir.					
9	Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.					
10	Karşısındakine güven verir.					
RİSK						
11	Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.					
12	Risk almayı sever.					
13	İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.					
14	Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.					
15	Gelecekle ilgili belirsizlikler onda heyecan ve çalışma azmi yaratır.					
SAYGI						
16	İnsanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemseydiğini hissettirir.					
17	İşi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.					
18	Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.					
19	Örgüt için önemini farkındadır.					
20	Kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır.					
ODAK						
21	İnsanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler.					
22	Diğer insanlar onun söylemek istediklerini zorlamadan anlatırlar.					
23	Son derece belirgin önceliklere sahiptir.					
24	Grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar.					
25	İnsanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır.					

EK D: Etik Kurul İzni

Ara Kararlar/Tarih ve Sayı: 08.11.2024-E.33919



BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA ETİK KURULU



Toplantı Tarihi :08-11-2024
Toplantı No :2024-21
Karar No :4

Doç. Dr. Abdullah OĞRAK ve Selim UZUN'un "Vizyoner Liderliğin Sessiz İstifa Üzerine Etkisi: Örnek Bir Uygulama" adlı araştırma yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Sait SARGIN
Raportör

EK E: Gönüllüyü Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onay Formu



T.C.
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN, MÜHENDİSLİK VE SOSYAL BİLİMLERİ ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU

GÖNÜLLÜYÜ BİLGİLENDİRME VE AYDINLATILMIŞ ONAY FORMU

Bu araştırma, İşletme Bölümü Öğretim elemanlarından Doç Dr. Abdullah Oğrak tarafından yürütülen “Vizyoner Liderliğin Sessiz İstifa Üzerine etkisi: Örnek Bir Uygulama” isimli bir çalışmadır. Bu form sizi araştırma koşulları hakkında bilgilendirmek için hazırlanmıştır.

Çalışmanın Amacı Nedir?

Çalışmanın amacı, vizyoner liderliğin sessiz istifa üzerindeki etkisini ortaya koyarak ölçmektir.

Bize Nasıl Yardımcı Olmanızı İsteyeceğiz?

Amacımızı gerçekleştirmek için literatürde güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullandık. Hazırladığımız ölçekteki soruları objektif, açık ve doğru bir şekilde cevaplandırmanızı talep ediyoruz.

Sizden Topladığımız Bilgileri Nasıl Kullanacağız?

Çalışmamız önemli kısmını oluşturan yöntem ve analiz altında sizden gelen cevaplar doğrultusunda elde edilen datalar veri setine dönüştürülecek daha sonra istatistiki analiz yöntemleri kullanılarak anlamlı hale getirilerek yorumlanacak ve belli bazı sonuçlara varılacaktır. Çalışmanın evreninden alınan veriler anket yöntemi ile elde edilecektir.

Çalışmamızda nicel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Nicel araştırmalar, sayısal olarak ölçülebilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri aracılığıyla sosyal olguları inceleyen ve bu olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini ortaya koyarak sosyal düzenin kanunlarını keşfetmeyi amaçlayan araştırmalardır. AMOS VE SPSS istatistiki analiz programları kullanılarak, çoklu değişkenli analiz, korelasyon analizi, regresyon analizi, faktör analizi vb. yapılacaktır.

Katılımınızla ilgili bilmeniz gerekenler:

Bu çalışma bir yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Elde edilen veriler bilimsel ve akademik amaçlı toplanmakta ve analiz edilecektir. Cevap veren katılımcıların kimlik bilgileri alınmayacaktır. KVK kapsamında ve etik kurallara uyularak bir çalışma yürütülecektir.

Araştırmayla ilgili daha fazla bilgi almak isterseniz: Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Araştırma hakkında daha fazla bilgi almak için İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Doç.Dr. Abdullah OĞRAK (E-posta: [redacted]) ile iletişim kurabilirsiniz.

Yukarıdaki bilgileri okudum ve bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum.

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında kişisel verilerin işlenmesine dair kanunu biliyorum ve bu kanun kapsamında verilerin işlenmesine onay veriyorum. Yukarıdaki bilgileri okudum ve bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum.

(X) Onaylıyorum

() Onaylamıyorum

EK F: Ölçek Kullanım İzni

Ölçek Kullanımı

Harici

Gelen Kutusu x

S

Selim UZUN

Alici: cengiz.duran

21 Eki 2024 Pzt 17:19

☆ ↶ ⋮

Hocam merhaba, ben Bursa Teknik Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim. Sizin çalışmanızda yer alan "Sessiz İstifa" ölçeğini ben de tezimde kullanmak istiyorum. Nasıl bir yol izlemem gerekiyor. Şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Cengiz Duran

Alici: ben

21 Eki 2024 Pzt 19:32

☆ ↶ ⋮

Selim Merhaba, ölçeği dipnot göstermek suretiyle kullanabilirsiniz. Selamlar

← 📎 ⌚ 🗑️ 📧 ⌚ ↶ 📧 📎 ⋮

35 ileti dizisinden 26. < > 🗑️

Ölçek Kullanımı

Harici

Gelen Kutusu x

S

Selim UZUN

Alici: buraknedimaktas

21 Eki 2024 Pzt 17:16

☆ ↶ ⋮

Hocam merhaba, Ben Selim UZUN, Bursa Teknik Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimde sizin de doktora tezinizde kullandığınız "vizyoner liderlik ölçeği"ni kullanmak istiyorum. Nasıl bir yol izlemem lazım acaba, kişiye de ulaşamadım. Ne önerirsiniz. Şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

B

Burak Nedim Aktaş

Alici: ben

21 Eki 2024 Pzt 17:21

☆ ↶ ⋮

Merhaba Selim, kolay gelsin öncelikle. Atrf yaptığın sürece kullanabilirsin tabi ki. Benim açımdan hiçbir sorun yok başarılar dilerim.

[Yasal Uyarı](#)

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad :Selim UZUN
Doğum Tarihi ve Yeri :19**/S*****
E-posta :*****.*****@***.edu.tr

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** :2005, Sakarya Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Matematik
- **Lisans** : 2020, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme
- **Yüksek Lisans** : 2025, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

- 2005-2009 Özel Sektör Matematik Öğretmeni
- 2009-2019 MEB Matematik Öğretmeni
- 2019-2023 Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Personel Daire Başkanı
- 2023-... Bursa Teknik Üniversitesi Genel Sekreter

DİĞER ESERLER, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Balaban, Ö., Uzun, S., Kırman, M., ve Gadirli, S. (2022).** Yeni Dünya Düzeninde İstihdam Edilebilirlik Kapsamında Örgütsel Sosyalizasyon ve Önemi. Icpess 2022 Proceedings Book, 12.