

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Munkhgerel BATMUNKH

İSTANBUL, 2011

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Munkhgerel BATMUNKH

Danışman: PROF. DR. CANAN ÇETİN

İSTANBUL, 2011

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi MUNKHGEREL BATMUNKH'ın LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2011 tarih ve 2011-14/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

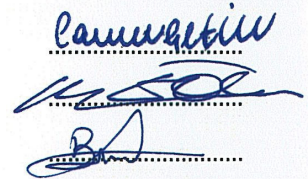
Tez Savunma Tarihi

: 9.11.2011

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. CANAN ÇETİN

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. BERAT BİR BAYRAKTAR



İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT.....	V
TABLolar	VI
ŞEKİLLER	VII
GİRİŞ.....	1
1. LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları.....	3
1.2. İşletmelerde Liderliğin Önemi.....	5
1.3. Liderin Gücünün Kaynakları	6
1.3.1. Yasal Güç.....	6
1.3.2. Ödüllendirme Güç	7
1.3.3. Zorlayıcı Güç	7
1.3.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç	7
1.3.5. Uzmanlık Güç	7
1.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımlar	8
1.4.1. Özellikler Teorisi.....	8
1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi	9
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	11
1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	11
1.4.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	12
1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	13
1.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi	14
1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi	14
1.4.3.2. House'un Yol – Amaç Teorisi	15
1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	16
1.4.3.4. Vroom - Yetton Durumsallık Yaklaşımı	17
1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	17
1.5. Modern Liderlik Yaklaşımlar	19
1.5.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	19
1.5.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	20
1.5.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	22
1.6. Liderlik Tarzları.....	23
1.6.1. Otokratik Liderlik.....	23
1.6.2. Katılımcı Liderlik	24
1.6.3. Tam Serbestlik Tanyan Liderlik	25
1.6.4. Etkileşimci Liderlik	25
1.6.5. Dönüşümcü Liderlik	27
1.6.6. Karizmatik Liderlik	28
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	30
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	30
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	32
2.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	33
2.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	34
2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	35
2.3.1. İçten Bağlılık.....	36

2.3.2. Normatif Bağlılık	38
2.3.3. Zorunlu Bağlılık	39
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	41
2.3.1. Kişisel Faktörler	41
2.3.2. Örgütsel Faktörler	43
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	45
2.5. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler İçin Önemi ve Sonuçları	45
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	48
3.1. Sessizlik Kavramı ve Tanımı	48
3.2. İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Önemi	50
3.3. Sessizlik Teorileri	52
3.3.1. Fayda-Maliyet Analizi	52
3.3.2. Beklenti Teorisi	53
3.3.3. Sessizlik Sarmalı	55
3.3.4. Kendini Uyarılama	57
3.4. Sessizlik Türleri	58
3.4.1. Kabullenici Sessizlik	59
3.4.2. Korunmacı Sessizlik	60
3.4.3. Korumacı Sessizlik	60
3.5. Örgütlerde Sessizliğin Etkileyen Faktörleri	61
3.5.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim	61
3.5.2. Ön Yargılı Davranışlar	62
3.5.3. Ulusal ve Kültürel Normlar	62
3.5.4. Adaletsizlik Kültürü	62
3.5.5. Sessizlik İklimi	63
3.5.6. Yöneticinin Yapısı	63
3.6. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri	64
3.6.1. Yöneticilere Güvenilmemesi	64
3.6.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi	65
3.6.3. İzolasyon Korkusu	65
3.6.4. Geçmiş Tecrübeler	66
3.6.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu	66
4. LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER	67
4.1. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	67
4.2. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	68
4.3. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	69
4.4. Araştırma Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	70
4.4.1. Liderlik Tarzları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	70
4.4.2. Örgütsel bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	74
4.4.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	77
5. LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA	82
5.1. Araştırmanın Amacı	82
5.2. Araştırmanın Hipotezleri	83
5.3. Araştırmanın Modeli, Evreni ve Örneklemi	83
5.4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler	85

5.5. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	86
5.5.1. Demografik Özelliklere ilişkin bulgular.....	86
5.5.2. Güvenilirlik Analizleri.....	89
5.5.3. Verilerin Faktör Analizleri ve Güvenilirliği	90
5.5.3.1. Çok boyutlu liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri...91	
5.5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	94
5.5.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	96
5.6. Korelasyon Analizleri	98
5.7. Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişi.....	102
6. SONUÇ	109
KAYNAKLAR.....	117
EKLER	129

ÖZET

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır.

Çalışmada ilk önce geniş bir literatür taraması yapılarak liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramları teorik çerçevede sunulmuştur. Bu bölümlerde, kavramların tanımı, boyutları, etkileyen faktörler ve sonuçları anlatılmıştır.

Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, liderlik tarzları ölçmek için Bass ve Stogdill tarafından geliştirilmiş çok boyutlu liderlik ölçeği(MLQ), örgütsel bağlılığı ölçmek için; Wasti ve Can'ın Türkçeye çeviri ve adaptasyonunu yaptığı Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel sessizliği ölçmek için Ayşehan Çakıcı tarafından geliştirilmiş örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma İstanbul'da bulunan iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde görev yapan 112 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik tarzları, Örgütsel bağlılık, Örgütsel sessizlik

ABSTRACT

The aim of this study is the explanation of the relation leadership styles between organizational commitment and organizational silence.

Firstly, leadership styles, organizational commitment and organizational silence concepts are presented in a theoretical frame by doing a wide literature search. In these parts, definitions of the concepts, sizes, effective factors and their results are explained.

After the presentation of the study in a theoretical frame, to measure the leadership styles “multifactor leadership questionnaire” which is developed by Bass and Stogdill, to measure the organizational commitment Meyer ve Allen’s “organizational commitment measurement”, which is translated and adapted to Turkish by Wasti and Can, and to measure organizational silence “organizational silence measurement”, which is developed by Ayşehan Çakıcı, are used. Research was done on 112 people who are working on Business Administration department of two universities in Istanbul. After the result of these surveys, the relation of leadership styles between organizational commitment and organizational silence was being tried to explain by evaluating the data.

Key Words: Leadership styles, Organizational commitment, Organizational silence

TABLÖLAR

Tablo

Sayfa

Tablo 4.1. Liderlik Tarzları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	70
Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	75
Tablo 4.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	77
Tablo 5.1. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	87
Tablo 5.2. Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	87
Tablo 5.3. Akademisyenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	87
Tablo 5.4. Akademisyenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	88
Tablo 5.5. Akademisyenlerin Unvanlarına göre dağılımı	88
Tablo 5.6. Akademisyenlerin Çalıştığı Kurumuna Göre Dağılımı	88
Tablo 5.7. Akademisyenlerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı	89
Tablo 5.8. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	90
Tablo 5.9. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Faktör Ve Güvenilirlik Analizleri	93
Tablo 5.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	95
Tablo 5.11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	97
Tablo 5.12. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	100
Tablo 5.13. Hipotez Testlerinin Sonuçları	101
Tablo 5.14. Cinsiyet Değişken İçin T Testi	103
Tablo 5.15. Medeni Durumlarına Göre T Test	104
Tablo 5.16. Çalıştığı Kuruma Göre T Test	105
Tablo 5.17. Demografik Özelliklerin Değişkenlerle Korelasyonu	106

ŞEKİLLER

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	10
Şekil 1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	12
Şekil 1.3. Liderin Etkinlik Düzeyi	18
Şekil 2.1. Meyer ve Allen'in Davranışsal Bağlılık Modeli	33
Şekil 2.2. Meyer ve Allen'in Tutumsal Bağlılık Modeli.....	35
Şekil 3.1. Vroom'un Valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci	53
Şekil 3.2. Bowen and Blackmon: Sessizlik sarmalı	56

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle sınırları gittikçe belirsizleşen dünya yapısında örgütler başarıyı yakalamak ve değer yaratmak için çeşitli yönetim teknikleri uyguladığına tanık olmaktadır. Günümüzde rakiplerden daha hızlı öğrenme ve değişme yeteneğine sahip olma; sürdürülebilir rekabetin ve sürekli gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, liderler için bilgiyi yönetebilmek ve değişim esnasında örgüt ile çalışan uyumu sağlamak en önemli liderlik kriteri durumuna gelmiştir.

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için yaratıcı, yetenekli çalışanların örgütte çalışması gerekli fakat tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda bu çalışanların örgüt yararına iş tanımlarının gerektirdiğinden daha fazla gayret göstermeleri yani örgüte içten bağlı olmaları gerekir.

Örgütlerde, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi ile ilgili en önemli kaynak “insan” olduğu için, en yetenekli çalışanların ilgisini çekmek, onları motive etmek ve elde tutmak başarılı olmak için hedeflenmektedir. Çalışanların bilerek ve isteyerek görüş ve düşüncelerini kendilerine saklamaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde engel oluşturabilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde konu ile ilgili temel kavramlar üzerinde durularak lider, liderlik kavramı ve tanımları, işletmelerde liderliğin önemi, liderin gücünün kaynakları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları anlatılmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi ve sonuçları anlatılmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde, sessizlik kavramı ve tanımı, işletmelerde örgütsel sessizliğin önemi, sessizlik teorileri, örgütsel sessizlik türleri, örgütlerde sessizliğin etkileyen faktörler ve çalışanların sessiz kalma nedenleri anlatılmaya çalışılacaktır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın değişkenleri olan liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri anlatılmaya çalışılacaktır.

Beşinci bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve evreni, kullanılan istatistiksel yöntemleri, veri toplama aracı yer alacaktır ve araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilecektir.

Son olarak, altıncı bölümde ise araştırmanın sonuçlarına değinilecek ve ortaya çıkan tüm sonuçlar kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında genel sonuç belirtilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, lider, liderlik kavramı ve tanımları, işletmelerde liderliğin önemi, liderin gücün kaynakları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları anlatılmaya çalışılacaktır.

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları

Liderlik yüz yıl boyunca büyük ilgi görmüş bir kavramdır. Liderlik, şirket performansını artırmak için önemli sürüş güçlerinden birisidir. Bugüne kadar liderlerin diğer kişileri nasıl etkileyebileceğini açıklayan birçok teoriler ve araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar doğrultusunda liderlik farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir;

“Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.”¹

“Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.”²

“Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçlarını gerçekleştirmede etkileme sürecidir.”³

Liderlik, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir.⁴

“Liderlik, belli bir durumda bireylerin ya da bir grubun amaç geliştirmeye yönelik çabalarını etkileme sürecidir.”⁵

“Liderlik, emretmek değil, ikna etmektir.”⁶

¹ Ataman, Göksel; **İşletme Yönetimi**, 3.basım, Türkmen kitabevi, İstanbul, 2009, s.54

² Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta yayıncılık, 2001, s. 304.

³ Rubin, Munz ve Bommer, “Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.5, 2005, s.846.

⁴ Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2005, s.583.

⁵ Yukl, Gary, **Leadership in Organizations**, Sixth edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005, s.3.

“Liderlik, insanların tek başlarına gitmeyi beceremedikleri yerlere onları götürmektir.”⁷

Lider kelimesi dünya literatürüne 14.yüzyılda girmiştir, fakat yoğun olarak kullanımı son yüzyıllardadır. Lider kelime anlamıyla: yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir.⁸ Liderlik sözlük anlamıyla; “yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef”tir.

20’den fazla ülkenin katıldığı bir örneklem kullanılarak yapılan Globe çalışması liderliği; “bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti” olarak tanımlar.⁹

Lussier’e göre hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları çalışmaya dair etkileme sürecidir.¹⁰ Robbins’e göre ise gerçekleştirilmek istenen hedefler istikametinde grubu etkileme becerisidir.¹¹

Rost’a göre ise “Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir.”¹²

Lider, insanları veya grupları kendi amacını gerçekleştirmek için harekete geçirebilme, peşinden sürükleyebilme becerisine ve insanları kendi inandığı şekilde yönetebilme yeteneğine sahip kişiye denilmektedir.¹³

⁶ Weatherby, George B., “Leadership vs Management” , **Management Review** 88, No.3, 1999, s.5.

⁷ Giampalmi, J., “Global Sustainable Development: Leadership Ability”, **HR Focus**, Vol.77, No.1, 2000, s.9.

⁸ Yousef, D. A., “Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment”, **Leadership & Organization Development Journal**, 19/ 5, 1998, s.275–284.

⁹ Brodbeck, Felix C., Michael Frese ve Staffan Akerblom, “Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.73, 2000, s.8.

¹⁰ Lussier, Robert N., **Human Relations in Organizations**, 2nd editions, McGraw-Hill Education, 1990, s.246.

¹¹ Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior**, Coulter Mary:Management: Prentice Hall, New York. 2001, s.419.

¹² Rost, Joseph C., **Leadership for the Twenty-First Century**, Praeger, New York, 1991, s.28.

¹³ Saruhan, Sadi Can ve Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, 1.basım, Beta basım, İstanbul, 2009, s.232.

Liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir.¹⁴

Liderlik tanımlarında bir yönlendiren, bir yönlendirilen ve bir de yönlendirme sürecinden bahsedilmektedir. Sonuçta hepsi liderliğin işlevinin, kişiler arası ilişkilerde belirleyicilik rolü olan bir etkileme süreci olduğunu ifade etmektedir.

1.2. İşletmelerde Liderliğin Önemi

Modern işletmeler giderek büyümektedir. Aynı zamanda daha karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse, liderliğin örgütler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. Örgüt, toplumsal açık bir sistem olarak çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Çevredeki hızlı değişim kimi zaman örgütün varlığını ciddi biçimde tehdit eden boyutlara ulaştığında, örgütün kurtarılması ve yaşatılması yöneticilerin ortaya koyacağı liderlik performansına bağlıdır.¹⁵

İnsanların büyük bir çoğunluğu dürüst, ileri görüşlü, ilham veren ve yetenekli liderlere hayran olur ve böyle liderlerin ardından gitmek ister. Lider; hedeflere karar verir, araçları temin eder, iletişimi sağlar ve uygulama aşamasına geçer.¹⁶

Liderlik örgütler için hayat kaynağıdır. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için onu meydana getiren insanların, tek bir birey tarafından elde edilme imkanı bulunmayan bir sonucu mümkün kılacak şekilde, çabalarını birleştirmeleri gerekmektedir. Çünkü bir işletme bütün dünyadaki en güçlü finansal kaynaklara, gelişmiş teknolojiye, geniş pazar payına ve büyük bir yaşam gücüne sahip olsa da başarısız bir lider nedeniyle sahip olduğu tüm avantajları kaybedebilir ve işletme güçsüz bir araba gibi yokuş aşağı inmeye başlayabilir.¹⁷

¹⁴ Çetin, Canan, **Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları**, İstanbul, 2008. s.22.

¹⁵ Şimşekler, Melih ve Sinan Ünsar, "Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Uygulamalı Bir Çalışma", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Sakarya, 2007, s.43.

¹⁶ Grint, K., **Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches**, Oxford University Press, New York, 2001, s.92-96.

¹⁷ Vries, Manfred Kets de, **Liderliğin Gizemi**, Çev: Zülfü Dicleli, Mess Yayınları, İstanbul, 2007, s.21.

Kişiler üzerinde gerekli etkiyi yaratarak ortak amacın belirli standartlar altında gerçekleşmesini sağlamakta anahtar rol lidere düşmektedir. Lider, uygun organizasyon yapısını sağlamalı, çalışanların tamamının motivasyonunu üst düzeye ulaştırmalı, gerekli bulunduğu kişileri yetkilendirmeli ve farklı bireylerden oluşan bir topluluğun tek bir çatı altında sinerji yaratarak ortak amaca ulaşmasını sağlamalıdır. Karmaşık ve yüksek performanslı bir ortamda, değişimi sağlamak ve astları yönlendirebilmek için liderin gücünü en üst seviyede kullanması gerekir.¹⁸

1.3. Liderin Gücünün Kaynakları

Liderlik tanımları içindeki tek sabit faktör etkilemedir. Güç başkalarını etkileme yeteneğidir.¹⁹ Eğer liderlik bir etkileme süreci ise, bu süreçte etkili olabilmek için liderler gücü akıllıca nasıl kullanacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler astlarını etkilemede beş çeşit güç kullanmaktadır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Bu beş temel güç çalışanları etik veya etik olmayan şekilde motive etmek için kullanılabilir.²⁰ Etkili lider bu beş gücü gerekli gördüğü zamanlarda kullanır.

1.3.1. Yasal Güç (Legitimate Power)

Yasal güç, astların üst kademelerden gelen isteklere uymaları gerektiğini düşüncelerini sağlayan güç türüdür. Örgüt yapısı içerisindeki konuma bağlı olarak elde edilen güçtür.²¹ İşletmelerde gücün geleneksel görünümü, bireylere verilen yetki pozisyonu ve ünvanıdır. Yetki şekillerine çok güçlü bağlılık, çok güçlü karizmatik liderlerin bulunduğu işletmelerde ve merkezleşmiş yapılarda bile görülebilir.

¹⁸ Berberoğlu, G., **Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Liderlik**, Manisa: Manisa İ.İ.B.F Yayınları, 1991, s.125.

¹⁹ Ataman, a.g.e., s.545.

²⁰ Ferrell, O.C. ve Fraedrich, J. **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994, s.141.

²¹ Saruhan ve Yıldız, a.g.e., s.251.

1.3.2. Ödüllendirme Güç (Reward Power)

Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneklerinden kaynaklanan etkileme gücüdür. Ödül gücü, kişinin arzulanan bir şeyi diğerlerine sunarak, diğerlerinin davranışını etkileme yeteneğini gösterir. Tipik ödüller para, tatil izni, statü veya terfi olabilir. Eğer lider bunları dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için çok önemli bir kaynağa sahiptir.²²

1.3.3. Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Liderin korkutma ve cezalandırma gücüdür.²³ Zorlayıcı güç, temelde ödül gücünün tersidir. Bir şeyi yapması için kişinin ödüllendirilmesi yerine zorlayıcı güç, hareketleri veya davranışı cezalandırır. Zorlayıcı güç davranışı değiştirmek için korkuyu kullanır. Bu nedenle, zorlayıcı güç uzun döneme göre kısa dönemde davranışın değiştirilmesinde çok etkili olabilmektedir. Zorlayıcı gücün kullanıldığı işletmelerde ilişkiler uzun dönemde genellikle bozulur.²⁴

1.3.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç (Referant Power)

Bir kişi, amaç ve hedeflerinin diğerlerinin amaç ve hedefleri ile benzer olduğunu algıladığı zaman karizmatik güç oluşur. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün kaynağını oluşturur. Bu gücün etkili olması için bireyler arasında bir empatinin olması gereklidir.

1.3.5. Uzmanlık Güç (Expertise Power)

Uzmanlık gücü, kişinin bilgisinden ya da bilgili olarak algılanmasından kaynaklanır.²⁵ Uzmanlık gücü, genellikle yönetici ve astların karşılıklı güvenlerinden

²² Ataman, a.g.e., s.546.

²³ Ataman, a.g.e., s.546.

²⁴ Ferrell ve Fraedrich, a.g.e., s.141.

²⁵ Saruhan ve Yıldız, a.g.e., s.252.

kaynaklanır. Güvenilirlik ve dolayısıyla uzmanlık gücü, kişinin sektörde veya işletmede çalıştığı yıllarla, kişinin eğitimiyle, onur veya şerefiyle ve yerine getirdiği performansıyla pozitif olarak ilişkilidir. Uzmanlık gücü, belli bir konuda uzman olarak algılanan kişiye diğerleri tarafından bir ünvan verilmesidir. Uzmanlık gücü, dürüst olmayan bir şekilde avantaj kazanmak veya diğerlerini kendi çıkarlarına yönelik olarak çalıştırmak için kullanıldığı zaman etik sorunlar ortaya çıkar.

Yukarıda açıklanan beş güç yapısı birbirinden bağımsız değildir. İnsanlar tipik olarak diğerlerindeki değişmeyi sağlamak için çeşitli güç yapılarını kullanırlar. Güç bazen, değer yapısıyla ilişkili bir anlaşmazlığı kıskırtacak şekilde astların değerlerine karşı kullanılabilirken, bazen de yöneticinin kendisine çıkar sağlaması için kullanılabilir. Lider, belirttiğimiz bu beş gücü izleyicilerin davranışlarına yol göstermek için kullanır. Lider, uzmanlık ve karizmatik gücünü kullandığında; teslim olma, ödüllendirme ve yasal gücünü kullandığında; rıza ve zorlayıcı gücünü kullandığında direnç şeklinde yanıt alabilir.

1.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımlar

Bugüne kadar liderliği farklı boyutlardan irdeleyen birçok kuram oluşturulmuş ve modeller geliştirilmiştir. Liderlikle ilgili olarak geliştirilen bu teoriler üç grupta ele alınmaktadır.

1.4.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach)

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen Özellikler Yaklaşımı üzerinde 1940'lı ve 50'li yıllarda yoğun olarak durulmuş. Özellikler teorisi insanların sahip olduğu özel özelliklerden dolayı lider oldukları fikrine dayanır. Bu yaklaşımda; liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikler üzerinde durulmuştur.²⁶ Bu özellikler; fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerdir. Liderin kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir.

²⁶ Baron, Robert A. ve Jerald Greenberg, "Leadership in Organizations", Behavior in Organizations, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, 2000, s.477.

Liderlik araştırmaları içerisinde özellikler yaklaşımı olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş ise, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı şeklinde özetlenebilir. Söz konusu özellikler bakımından lider, bulunduğu toplulukta diğer bireylerden farklıdır. Lider ile grup yeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması teorinin eksikliklerinden biridir. Araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de liderin özelliklerini lbilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur. Zaman içerisinde bu görüşün yerini, liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübe ile de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşım almıştır. Liderlerin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandıklarını incelemeye başlamışlar.

1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi (Behaviors Approach)

Davranışsal teoriler, vurguyu liderin özelliklerden; liderin benimsediği stil ve davranışlara çevirdi. Yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır.

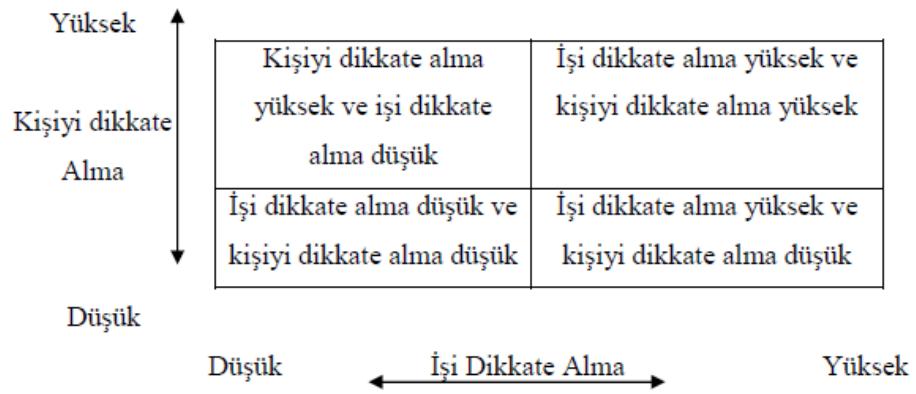
Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve ğrenilebilirdir. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.²⁷

Davranışsal kuram içinde yer alan başlıca alışmalar; Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gzeneği Kuramı, X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modelidir.

²⁷ Tahiroğlu, Figen(Ed.), "**Liderlik**", İşte Başarı İnsan Kaynakları.com'dan, Ernst&Young, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s.78.

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunmuş. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise işi dikkate alma olmaktadır. (Bkz. Şekil 1.1).



Şekil 1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Hodgetts, M. Richard, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, **Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama**, 2. baskı, Beta Yayım, İstanbul, 1999, s.543.

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi kişiyi dikkate alan liderler, üyelerle samimi ve dostane ilişkiler kurmakta ve onlarda güven ve saygı uyandırmaktadır. İş dikkate alan liderler, işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta ve işte başarı olasılığını arttırmaktadır.²⁸

Bu çalışmanın bulguları; önderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı, devamsızlığı azalmaktadır ve önderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır şeklinde açıklanıyor.²⁹ Her iki boyutta da yüksek seviye gösteren liderler en etkin liderlerdir.³⁰

²⁸ Hodgetts, M. Richard, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, **Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama**, 2. baskı, Beta Yayım, İstanbul, 1999, s.542.

²⁹ Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007, s.450-452

³⁰ Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, Beta yayınları, İstanbul, 2000, s. 418

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde de Ohio State Üniversitesi'ndeki benzer bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı: grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan en etkili liderlik davranışını belirlemektir. Çalışmanın sonucunda, işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır.³¹

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

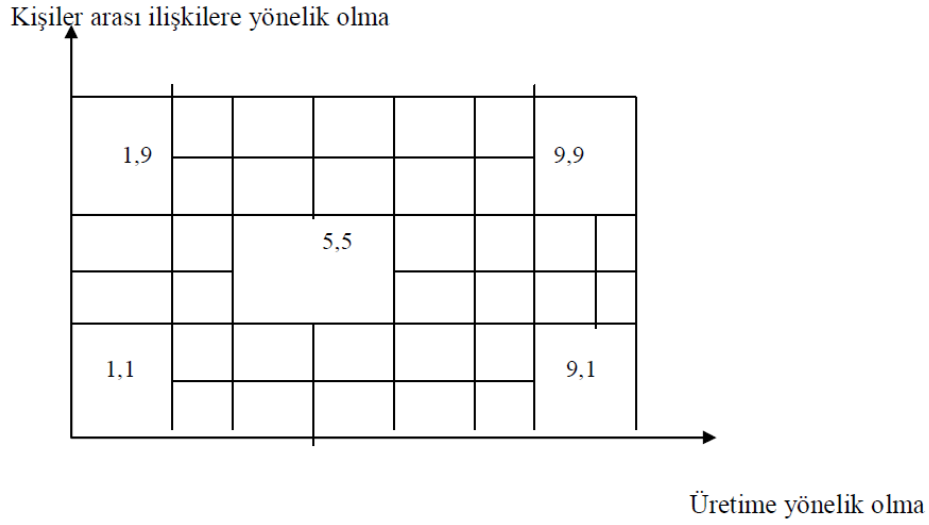
İnsana yönelik lider ise yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen davranış gösterir. Michigan grubu çalışmalarını insana yönelik liderlerin daha başarılı oldukları şeklinde sonuçlandırmıştır.³²

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Liderlik olgusunu davranışsal açıdan ele alan her iki çalışmanın sonuçları, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetici davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan matriks haline getirilmiştir. 1960'larda ortaya çıkmıştır ve bugüne değin gözden geçirilmiş ve düzeltilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model beş tip liderlik tarzı tanımlamış ve liderlerin davranışlarını iki grupta toplamıştır: Üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. (Bkz. Şekil 1.2).

³¹ Bovee, Courtland L, George P. Dovel, John V. Thill ve Marian Burk Wood, Management, McGraw-Hill Inc, United States, 1993, s.476.

³² Ataman, a.g.e., s.551



Şekil 1.2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Kaynak: Zel, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.106.

Şekil 1.2'deki modele göre 1,1 tipine sahip bir kişi; hem üretime hem de insanlara en az ilgi duyar. 9,1 tipi bir yönetici, üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. 1,9 tipinde bir yöneticinin, önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astların hisleri ve memnuniyetleridir. 5,5 tipi, hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde önem veren bir yönetici tipini ifade eder. 9,9 olan bir yönetici ise; insanlara ve üretime yönelik maksimum ilgiyi gösterir.³³

Modelin en önemli yararı yöneticilere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programlarıyla bu tarzda değişiklik yapabilir.³⁴

1.4.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorisi, insan doğasına ilişkin birbirine zıt varsayımları içeren iki teoridir. McGregor'un temel kabulü, her yöneticinin kendine bağlı çalışanlarla bir dizi varsayım temelinde ilişki kurduğudur. McGregor'a göre

³³ Hodgetts, a.g.e., s.544.

³⁴ Koçel, a.g.e., s. 452-453

yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır.³⁵

X teorisi liderlerin astlarına onlardan ne beklediklerini söylediğini, görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğrettiğini, yol gösterdiği ve herkesin patronun kim olduğunu bilmesini istedikleri varsayımları içerir. Y teorisi ise hem işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayacağına inandığı varsayımlara dayanır. X teorisini benimseyen liderler otoriter, Y teorisini benimseyenler katılımcı-demokratik davranış göstereceklerdir.³⁶

1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert ve yardımcıları, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği, Sistem 4 Modeli'nde liderlik davranışlarını 4 grup altında sınıflandırmıştır. Çeşitli örgütler üzerinde deneysel araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının; sistem 1'den sistem 4'e kadar uzanan, dört temel yönetim sistemi bulmuştur.³⁷ Bunlar;

Sistem 1 (İstismarcı / Otokritik): Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güven duymamaktadır. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır.

Sistem 2 (Yardımsever / Otokratik): Yönetimin astlara güveni vardır ve bir beyin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Astları güdülemede hem güçlü cezalar hem de güçlü ödüller kullanılmaktadır.

Sistem 3 (Katılımcı): Yönetimin astlara önemli ölçüde ancak tam olmayan güveni vardır. Astların alt düzeylerde, özel ve teknik konularda karar vermesine izin verilir. Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır.

³⁵ McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book Company Inc., New York, 1960.

³⁶ Ataman, a.g.e., s.548-549.

³⁷ Hodgetts, a.g.e., s.536.

Sistem 4 (Demokratik): Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme eşgüdümlü bir biçimde bütün örgüte yayılmıştır.

Likert'in yaptığı araştırmalar sonucunda yüksek verimliliğe sahip işletmelerin liderlerinin çoğunun giderek sistem-4 tarzına yaklaştığını ortaya çıkarmıştır. Kısaca, diğer üçüne göre iş tatmini ve işletmesel etkinlik açısından en ideal tarzın sistem-4 olduğunu vurgulamıştır.³⁸

Sonuç olarak; davranış odaklı yaklaşımlar, etkili ve daha az etkili liderlerin, iş bölümü yapma, başkaları ile iletişim sağlama gibi işleri nasıl gerçekleştirdiklerine bakarlar.

1.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi (Contingency Approach)

1960 sonundan 1980'lere uzanan "Durumsallık Yaklaşımı"na göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışıdır. Durumsallık yaklaşımların genel varsayımı; değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu nedenle en iyi denilebilecek bir liderlik tarzı yoktur. Lider, içinde bulunan durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır.³⁹

1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Yıllar süren deneysel araştırmalardan sonra Fiedler, Liderlik Etkinliğinin Durumsallık Modeli'ni geliştirmiştir. Yaklaşımının özü; her liderlik tarzının bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmesidir. Bunun için yönetici uyum sağlayabilen bir birey olmalıdır.⁴⁰ Bu yaklaşımda lider davranış biçimleri olarak iki ana boyut üzerinde durulmaktadır.

- İş Eğilimli Lider
- İş Gören Eğilimli Lider

³⁸ Çoban, Sabire. "Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1999. s.86.

³⁹ Serinkan, Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s.43.

⁴⁰ Hodgetts, a.g.e., s.546.

Lider üye ilişkileri, görev yapılarının belirginliği ve liderin hiyerarşik mevkisinden almış olduğu yetkinin derecesindeki değişimler liderin işe veya işgörene yönelik davranış ve tutumu üzerindeki etkilerini değiştirmektedir.⁴¹

Yaklaşımda savunulan düşünce; “Doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir.” En önemli katkısı, şartlara uygun somut cevaplar aramasıyla, araştırmalara yeni bir yön kazandırmasıdır.⁴²

1.4.3.2. House’un Yol – Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu model motivasyon konusundaki beklenti teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre kişilerin motivasyonu, ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak değişmektedir. Modelin liderlik açısından anlamı; grup üyeleri(izleyiciler) lider tarafından iki açıdan motive edilir. Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç). Yani liderin en önemli işi; izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.⁴³

Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir;⁴⁴

- Otoriter liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik
- Başarıya yönelik liderlik

Bu teoriye göre; aynı lider farklı durum ve zamanlara göre bu liderlik stillerini benimseyebilmelidir ve etkili liderin en önemli yönü ise esnekliğidir.⁴⁵ Yol amaç teorisi;

⁴¹ Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, Beta yayınları, İstanbul, 2000, s.428.

⁴² Tahiroğlu, a.g.e., s.80.

⁴³ Dindar, Ahmet Mustafa. “Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez: İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE, 2001, s.53.**

⁴⁴ Baron, Robert A. ve Jerald Greenberg, **Leadership in Organizations, Behavior in Organizations**, Seventh Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2004, s.469.

⁴⁵ A.g.e., s.469.

insan merkezli davranışların daha düşük kademedeki insanların iş tatmini ve gelişimi için, görev merkezli davranışlardan daha uygun olduğunu öne sürer.⁴⁶

1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli'nde, liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesinin, izleyicilerinin hazır olmalarına, kendilerini hazır hissetmelerine dayandığı öne sürülmüştür.

İki tür davranış biçimi belirlenmiştir;⁴⁷ Bunlar;

- Otoriter davranışlar; Lider tek yönlü iletişim kullanır. Astlarına görev hakkında bilgi verir, neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını söyler.
- Destekleyici davranışlar; İki yönlü iletişim kullanılır. Lider, astlarını dinler, destek olur ve kararların alım sürecine onların katılımını sağlar.

Bu model, otoriter ve destekleyici liderlik tarzlarının farklı bileşimlerine göre, astların farklı seviyelerdeki hazır olma durumlarını belirlemiştir.⁴⁸ Hazır olma durumların iki temel unsuru vardır; bunlar “kabiliyet” ve “istek”tir. Kabiliyet, bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerilerin toplamını ifade eder. İstek ise, bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonunun bütünüdür.⁴⁹ Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir.

⁴⁶ Godshalk, Veronica M. ve John J. Sosik, “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study”, **Journal of Organizational Behavior** 21, John Wiley & Sons, Ltd., 2000, s.368.

⁴⁷ Ataman, a.g.e., s.555

⁴⁸ A.g.e., s.556

⁴⁹ Hersey, Paul – Kenneth H. Blanchard, **Management Of Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1988. s.175.

Astların görevi yerine getirebilmek için buldukları “olgunluk” seviyesi çok önemlidir. Her yerde geçerli tek bir yönetim tarzı olmayacağından, içinde bulunulan durumun gereklerine göre liderlik tarzlarının farklılaşmalar göstermesi kaçınılmazdır.⁵⁰

1.4.3.4. Vroom – Yetton Durumsalılık Yaklaşımı

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından gerçekleştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşımda da Yol-Amaç Yaklaşımı'nda olduğu gibi liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkacağını ileri sürmüştür.⁵¹

Bu modele göre tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır:

1. Lider elindeki bilgilerle karar alır.
2. Lider astlarından aldığı bilgilerin ışığında karar alır.
3. Lider astların da fikirlerini alır ve çözüme varır.
4. Lider astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp kararı kendisi alır.
5. Lider astlarıyla grup ortamında tartışır ve karar grubun fikir birliğiyle alınır.

Bu model astların katılım oranını ve şeklini belirlemek için etkili bir modeldir. Model yaklaşım olarak normatiftir, liderin izleyicilerin katılımlarının biçimi ve miktarını belirlemek için bir grup ardışık kurallara sahiptir. Günümüzün karmaşık ortamını değerlendirmek için yetersiz bulunmaktadır ama yönetim geliştirme programlarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.⁵²

1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

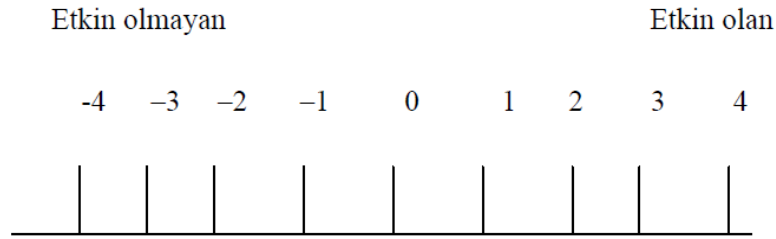
Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, işe ve insana dönük olarak adlandırılan boyutlarına etkinlik boyutunu ekleyerek kendi kuramını

⁵⁰ Eren, a.g.e., s.433.

⁵¹ Erdal, Mehmet, “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez**: Sütçü İmam Üniversitesi S.B.E., 2007, s.23.

⁵² Robbins, Stephen P. Organizational Behavior, Coulter Mary:Management.Prentice-Hall: New Jersey,2001, s.422

geliştirmiş ve buna “3 Boyut Yaklaşımı” demiştir. Bu yaklaşıma göre önemli olan bir yöneticinin ne yaptığı değil, sonuç olarak ortaya koyduğudur. Reddin, modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Böylelikle, her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi olamaz. Etkinlik, yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumu yöneticinin etkilemesidir.⁵³ Lider tipi belirli bir duruma uygun olursa etkin, uygun olmadığı zaman etkinsizdir. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayrım, liderin davranışının kendisine değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış tarzı, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Buna göre, liderin dört etkin, dört etkin olmayan toplam sekiz etkinlik düzeyi bulunmaktadır. (Bkz Şekil 1.3)



Şekil 1.3. Liderin Etkinlik Düzeyi

Kaynak: Çoban, Sabire. “Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1999, s.97.

Yukarıda gösterilen şekildeki “0” noktası liderin izleyicileri tarafından algılanan temel liderlik tarzını göstermektedir. Liderin, ilişki ya da görev boyutlarından hangisine eğilimli olduğuna göre tercih edilecek yönetsel uygulamalar dört temel liderlik tarzını ortaya çıkarmaktadır. Bunlar;⁵⁴

- Görev davranışının düşük, ilişki davranışının yüksek olduğu ilişkiye önem verme.
- Hem görev hem de ilişki davranışının yüksek olduğu ilişkiye önem verme.
- Hem görev hem de ilişki davranışının düşük olduğu ilişkiye önem vermeme.
- Görev davranışının yüksek, ilişki davranışının düşük olduğu göreve önem verme.

⁵³ Dindar, a.g.e., s.55.

⁵⁴ Çoban, Sabire, a.g.e., s.97

Sonuç olarak; davranış odaklı yaklaşımlar, etkili ve etkisiz liderler arasındaki farka dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, etkili ve daha az etkili liderlerin, iş bölümü yapma, başkaları ile iletişim sağlama gibi işleri nasıl gerçekleştirdiklerine bakarlar. Daha sonra Fiedler, Reddin, Hersey ve Blanchard, House, Vroom ve Yetton gibi araştırmacılar lider ve grubun etrafındaki çevreye yönelmeye başlamışlar. Böylece durumsallık yaklaşımları olarak anılan çalışmaları ortaya koyulmuşlardır.

1.5. Modern Yaklaşımlar

1978 yılından beri yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M.Burns ve B. M. Mass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler.⁵⁵ Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı “etkileşimci” liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “dönüşümcü” liderlik biçimleridir. Etkileşimci, dönüşümcü ve karizmatik liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında yönetimde uygulanan çağdaş kavram ve tekniklerin büyük rolü vardır.

1.5.1. Etkileşimci (Transactional) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlikte karşılıklı alışveriş mantığı hakimdir. Etkileşimsel liderlik, takipçiler ile liderler arasında geçen ve bir dizi ödüle dayalı karşılıklı işlemleri kapsayan sosyal bir alış-veriş sürecidir. Lider ödüllendirme ve cezalandırma aracılığıyla görevlerin yapılması ve örgüte bağlılığını sağlar.⁵⁶ Lider yetkisini kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır.

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (multifactor leadership questionnaire) etkileşimci liderliği iki boyutta ele almaktadır. Bunlar;⁵⁷

⁵⁵ J.M.Burns ve B. M. Mass, **Leadership**, Harper & Row, New York, s.132.

⁵⁶ Ataman, a.g.e., s.563.

⁵⁷ Bass, Bernard M., D. A. Waldman, B. J. Avolio ve M. Bebb, “Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect”, **Group Organization Management**, Vol. 12, No. 1, 1987, s.74.

- Ödüllendirme: Bu boyut, liderin ödüllendirmede ne kadar başarılı olduğunu tespit etmektedir. Ödüllendirme etkileşimli liderin önemli araçlarından biridir. Çünkü izleyicilerin performanslarında standartları yakalamaya yardımcı olmaktadır.
- İstisnalarla aktif yönetim: Bu yönetim yaklaşımında lider, hataları ve sapmaları inceleyip takip etmekte, böylece gerekli düzeltici önlemleri almaktadır.

Etkileşimli lider, tepkisel olup daha çok mevcut konu ve sorunlarla ilgilenir. Bu liderler çalışanlarının faaliyetlerini daha etkili, verimli kılmak için iyileştirme yoluyla iş yapma ve yaptırmayı seçerler. Burada yaratıcılık ve yenilikçilik öncelikli değildir. Etkileşimli lider mevcut örgüt kültürü içinde izleyicilerin amaçlara ulaşmaları için kendilerinden beklenen performanslarını gerçekleştirmelerinde destekleyici olmaktadır.⁵⁸

1.5.2. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik ilk kez Burns tarafından ortaya konulmuş ve daha sonra Bass tarafından geliştirilip örgüt yönetimine kazandırılmıştır. Bu teori modern liderlik teorileri içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Dönüşümsel liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir.⁵⁹ Dönüştürücü liderler, astları üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan, astlarına organizasyonun iyiliği dahilinde kendi isteklerini gerçekleştirebilme fırsatı veren liderlerdir.⁶⁰

Dönüşümcü liderlik, gelecek odaklı, dönüşümün zorunlu bir işlev olduğuna inanan ve güçlü vizyona dayanan bir modeldir. Büyük çaptaki bir değişimi öngören bu liderlik yaklaşımında, örgüt kültürünü ön plana çıkarma, paylaşılmış vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi ağırlık kazanmaktadır.⁶¹

Dönüştürücü liderlik olgusu; bir lider, takipçilerine görüşlerini paylaşmak üzere ilham verdiğinde; bu görüşü başarıya ulaştırmak için takipçilerine gerekli yetkileri verdiğinde

⁵⁸ Saruhan ve Yıldız, a.g.e., s.247.

⁵⁹ Koçel, a.g.e., s.441

⁶⁰ Bass, Bernard M., Steidlmeier, Paul, **Ethics, Character And Authentic Dönüştürücü Leadership Behavior**, Binghamton University, Leadership Quarterly, 1999, s.181-217

⁶¹ Ataman, a.g.e., s.565.

ve bireysel performanslarını geliştirmek üzere takipçilerine ihtiyaç duydukları kaynakları sağladığında ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler, rol modelleri olarak görülmelerinin yanı sıra, iyimser düşüncüyü desteklemekte ve sorumlulukları harekete geçirmekte (mobilize commitment), ayrıca takipçilerinin gelişimi için ihtiyaç duydukları öğeler konusuna ağrılık vermektedirler.⁶²

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliği beş boyutta ele almaktadır. Bunlar;⁶³

- İdeal etki, karizma: Bu kriter liderin izleyicilerinde güven oluşturmasına yöneliktir. Lider izleyicilerine rol model olmaktadır.
- İdeal davranışlar: Liderler inandıkları en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşurlar. Vizyonlarına ulaşmaya çalışırken davranışların etik ve ahlaki sonuçlarını da göz önünde bulundurmalarıdır.
- Telkin edici motivasyon: Lider izleyicilerine ilham vermeli, onları telkin edebilmeli, takım ruhu yaratabilmeli ve motivasyon arttırabilmelidir.
- Bireysel düzeyde ilgi: İzleyicilerin her birinin bireysel düzeyde endişelerini ve ihtiyaçlarını anlamak, paylaşmak ve onlara koçluk etmek ile ilgilidir.
- Zihinsel teşvik: Liderin yaratıcılık ve yenilike ne kadar teşvik edip etmediği ile ilgili bir kriterdir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına etki eden faktörleri kriz ortamı, dönüşüm, çok boyutluk, bilgi birikimi ve iletişim olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörler, değişimlerin hızlı biçimde devam ettiği günümüzde değişimin etkisiyle de liderliği farklılaştırmış ve dönüşümcü liderlik yaklaşımının önemini arttırmıştır.⁶⁴

⁶² Smith, Brien N., Ray V. Montagno, Tatiana N. Kuzmenko, “Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 10, No. 4. 2004, s.80.

⁶³ Bass, Avolio ve M. Bebb, a.g.e., s.75.

⁶⁴ Aykut Berber, “Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.31. S.1, İstanbul, Nisan 2002, s.2.

1.5.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Liderlikle ilgili birçok güncel teori, karizmatik yapının belirli bileşenlerini ele alma eğilimindedir.⁶⁵ Karizma kavramı ilk defa Max Weber ile işletme literatüründe ve liderlikte ele alınmıştır. Weber'den sonra House, Bass ve birçok yazar bu konuda çalışmalar yapmıştır. Örgütsel davranış açısından "karizma" kavramını ilk ele alan araştırmacı ise Robert House olmuştur. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma buluntularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. House, karizmatik liderlerin kişisel özelliklerinin kullanımını, ideolojik vizyon, astların yüksek beklentisi, astlara güvenme biçiminde karakterize etmiştir. House'a göre, takipçiler kesin, kendinden emin davranış gözlemlediklerinde liderlikle ilgili kahraman veya sıra dışı olma durumu atfederler.⁶⁶

Bass, karizmatik liderliğin diğer teorilere nazaran daha gerçekçi olduğunu ileri sürmüştür.⁶⁷ Bass'a göre insanlar üzerinde yüksek bir etki yaratabilen kişiler, karizmatik liderler olarak tanımlanmıştır.⁶⁸ Ayrıca karizmatik liderin büyük grupları etkilediği düşüncesiyle örgüt ortamında karizmatik liderin varlığı ve etkileri incelenmeye başlanmıştır.

Karizmatik liderlik, sorumluluklarını paylaşımcı bir bakış açısı ve değerlere göre inşa ederek, takipçilerine ilham veren ve onları yönlendiren bir liderin özel yeteneklerine dayanmaktadır.⁶⁹

⁶⁵ Smith, a.g.e., s.80.

⁶⁶ Shamir, Boas, Robert J. House and Michael B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science**, Vol.4, No.4, 1993, s.577.

⁶⁷ Keçecioglu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, 1.basım, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003, s.47-48.

⁶⁸ Bass, Bernard M. "Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", **American Psychologist**, Vol 52(2), 1997, s.132.

⁶⁹ Grant , J. Michael and Thomas S. Bateman, "Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality", **Journal of Organizational behavior**, Vol.21, 2000, s.65.

Karizmatik liderlik teorisine göre astlar bazı kesin davranışlar sezdiklerinde kahramanlık ve olağanüstülük gibi bazı özellikleri lidere atfederler. Karizmatik liderlerin karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir;⁷⁰

- Vizyon sahibidir,
- Vizyonunu gerçekleştirmek için risk almaktan çekinmez,
- Astlarının ve çevrenin ihtiyaçları konusunda hassastır,
- Alışılmışın dışında davranışlar sergiler.

Birçok kaynakta bu dört temel karakteristik özellik karizmatik liderlik ile ilişkilendirilmektedir. Karizmatik liderler aynı zamanda dışadönük, kendine güveni olan, başarı odaklı bireylerdir.⁷¹

Karizma konusunda merak edilen nokta karizmanın doğuştan mı var olduğu yoksa öğrenme yoluyla karizmatik lider olunup olunamayacağıdır. Bir kısım araştırmacılar karizmanın doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve öğrenilemeyeceğini savunurken bazı araştırmacılar da bireylerin karizmatik olmayı öğrenebileceğinden bahsetmektedir.⁷²

1.6. Liderlik Tarzları

Liderlik stilleri 1960'lı yıllardan itibaren açıklanmaya başlanmış ve bu süreçte çeşitli liderlik kuramları oluşturulmuştur.

1.6.1. Otokratik Liderlik

Tüm yönetim yetkisinin liderde olduğu türdür. Bu tür liderler astlarını, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive etmektedirler.⁷³

⁷⁰ Robbins, S. P. ve T. A. Judge, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2007, s.432.

⁷¹ A.g.e., s.432.

⁷² A.g.e., s.432.

⁷³ Saruhan ve Yıldız, a.g.e., s.247.

Otoriter Liderler baskıcı, saldırgan liderliğe sahiptirler. Otoriter Liderler, çalışanları yönetim dışında tutarlar, burada çalışanların örgüt amaçları, plan ve politikalarının belirlenmesinde söz hakkı yoktur.⁷⁴ Onlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Otokratik liderlik, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin bekleyişlerine uygun görülür. Tek bir kişi tarafından yönetilmenin istikrarlılığı ve hızlı karar verebilme gibi olumlu yanlarının yanında, liderin bencil davranışlarının ve astlara söz hakkı vermemenin dezavantajları bulunmaktadır.

1.6.2. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderler, yetkisini grup üyeleriyle paylaşmaya çalışmaktadırlar. İşbölümü, amaçlar ve politikalar belirlenirken grup üyelerinin fikirleri de dikkate alınmaktadır. Katılımcı liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket etmektedirler. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler.⁷⁵

Katılımcı lider, iş grubu üyelerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenir. Katılımcı liderler iş ortamında, işin tüm süreçlerinde ve her türlü karar verme davranışlarında gerekli olan bilgi ve gücü astları ile paylaşma yoluna giderler.⁷⁶

Katılımcı lider, işin ilginç olduğu, mevcut şartlara göre modern bir yapı sergilediği durumlarda başarılı olacaktır. Grup amaçlarına ulaşmanın üst düzeyde üyelerin iştirakine bağlı olduğu durumlarda da katılımcı liderin başarısı yüksek olacaktır.⁷⁷

⁷⁴ Ergenekon, Ayşegül, "Farklı Liderlik Tarzlarının Çatışmayı Ele Alış Biçimleri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez**: Marmara Üniversitesi S.B.E, 2005, s.20.

⁷⁵ Doğan, Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, 1.basım, Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul, 2004, s.29.

⁷⁶ Eren, a.g.e., s.457.

⁷⁷ İlhan, Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2.basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1997, s.350-351.

Çalışanların kararlara katılmasının motivasyonu artırması gibi olumlu etkilerinin yanında, karar sürecini yavaşlatmakta ve zaman kaybına yol açmaktadır.

1.6.3. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik

Tam serbesti taniyan liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan taniyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti taniyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadır.⁷⁸

Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir.⁷⁹ Üyelerin yaratıcılıklarını geliştiren bu yöntemin amaç ve görev karmaşasına ve hatta anarşiye yol açabilme eğiliminde olması da sakıncaları arasındadır.

1.6.4. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı etkileşime ve destek düşüncesine dayanan bir liderlik tarzıdır. Buna göre, çalışanlar, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi ölçüsünde, maddi-manevi ödül almaktadır. Bu amaçla, lider, çalışanların gösterdiği yüksek performans karşılığında onların gereksinmelerini karşılayarak takipçilerini

⁷⁸ Eren, a.g.e., s.453.

⁷⁹ Şahin; Ali, Handan Temizel ve Erhan Örselli, "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 2004, s.659.

motive etmektedir. Yani lider bir taraftan yetkisini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol ederken, bir taraftan da onların istek ve ihtiyaçlarını karşılar.⁸⁰

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında değişime dayalı bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile takipçilerin lideri izlemesini amaçlayan ve odak noktasını takipçilerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması düşüncesi oluşturan, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür.⁸¹

Etkileşimci lider, performans beklentilerini, hedefleri ve hedeflenenlerin yerine getirilmesi ile ödülleri birbirine bağlayan yolu açıkça ortaya koyar. Lider, aynı zamanda takipçilerinin performanslarını gözlemleyerek gerektiği takdirde düzeltici önlemler almaktadır.⁸²

Etkileşimci liderliğin en belirgin özellikleri koşullu ödül (contingent reward) ve istisnalarla yönetimdir (management-by-exception). Aktif etkileşimci lider, astları ile yapacağı görüş alışverişi vasıtasıyla, üzerinde anlaşmaya varılmış olan performans standartlarını karşıladıkları takdirde ödülleri verileceğini vurgulamalıdır (şartlı ödül). Bu liderlik şekli; hedeflerin açıklığa kavuşturulması, çalışma şartları, görev dağılımı ile ekipman konuları üzerinde durur. Daha az aktif olan (literatürde “Pasif” olarak da ifade edilmektedir) etkileşimci lider ise, standartlar karşılandığı sürece düzeltici eylemden kaçınma yöntemini (istisnalarla yönetim) uygulamaktadır.⁸³

Etkileşimci liderlerin özellikleri şöyle özetlenebilir;⁸⁴

- Koşullu Ödüllendirme: Astlar iyi performans sergilerlerse ödüllendirilirler. Liderler astlarını gözlemler, onlara geri bildirimde bulunur.

⁸⁰ Smith, a.g.e., s.78.

⁸¹ Black, J., ve W., Porter, **Management: Meeting New Challenges**, Prentice- Hall, New Jersey, 2000, s.433.

⁸² Smith, a.g.e., s.80.

⁸³ Bass, Avolio ve Bebb, a.g.e., s.74.

⁸⁴ Kutanis, Rana Özen, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, İstanbul, 2004, s.144.

- İstisnalarla Yönetim: İşle ilgili kurallar, standartlar belirlenir. Düzeltici müdahaleler yapılır. Hata olunca müdahale yapılması ve yalnızca hataların dile getirilmesi astlarda stres yaratır.
- Tam Serbestlik Yönetimi: Yönlendirme, performansı gözleme, sonuçlarına odaklanma yoktur.

1.6.5. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak kendine güvenli, yüksek motivasyonlu ve daha üretken hale getirirler. Görevlerinin önemini farkında ve örgütsel amaçlar adanmış çalışanlar yaratmak, mevcut örgütü bu yönde değiştirmek dönüştürücü liderin görevleri arasındadır.⁸⁵

Dönüştürücü lider, izleyicilerinin amaçlarına ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar, izleyiciler için kendisi örnek olur ve kendilerini adama düzeyini yükseltir. Dönüştürücü bir lider takipçileri için yeni öğrenme fırsatları yaratmaya gayret eder ve bir koç veya akıl hocası olarak davranma eğilimi gösterir. Dönüştürücü liderler takipçileri ile arasında iki-taraflı bir kişisel iletişim yaratır ve bunu kullanır.⁸⁶

Dönüştürücü liderlik aynı zamanda, kişilerin normalde kendilerinden beklenenlerin dışında işler yapmaları ve geliştirmeleri doğrultusunda cesaretlendirilmeleri olarak da tanımlanmaktadır. Bu açıdan, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişilerarası etkileşimlere odaklanan etkileşimci liderlikten farklıdır.⁸⁷

Dönüştürücü liderler ile ilişkilendirilen kişilik özellikleri şunları kapsamaktadır: Yaratıcılık, özgünlük, yenilikçilik, risk alma eğilimi, cesaretlilik, insanlara inanma, değer

⁸⁵ Ataman, a.g.e., s.562-563.

⁸⁶ Smith, a.g.e., s.81.

⁸⁷ Khoo, Hwee, S., Giles St. J. Burch, "The 'Dark Side' of Leadership Personality and Transformational Leadership: An Exploratory Story", **Personality and Individual Differences**, Vol. 44, 2008, s. 87.

yaratmayı esas alma, hayat-boyu öğrenme, pragmatizm (işlevselcilik), fiziksel veya duygusal tatmin, feminen davranışlar ve kendine güven.⁸⁸

Dönüştürücü liderlik; çalışanların daha büyük sorumluluklar almak üzere yetkilendirildiği, yenilikler yapmak, girişimlerde bulunmak ve risk almak üzere teşvik edildiği ve dinamik bir dış ortam için daha uygundur.⁸⁹

1.6.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, lidere duyulan hayranlık ve saygıya dayanmaktadır. Karizmatik lider; sahip olduğu karizma yaratan özellikleriyle başkalarını kendi istediği yönde davranmaya ve üstün performansa sevk edebilen kişidir.⁹⁰

Karizmatik liderler, güçlü, güvenli ve dinamik bir süreç yansıtırlar. Karizmatik liderlerle çalışan kişilerin liderlerine olan bağlılıkları nedeniyle çok daha fazla çaba sarf ederek çok daha yüksek performans gerçekleştirdikleri ve tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu gözlenmiştir.⁹¹

Karizmatik liderlerin astlarını etkileme süreci “vizyon” belirlemeyle başlar. Organizasyonun çevre faktörlerine (olumlu ve olumsuz) karşı duyarlıdırlar ve vizyon oluştururken bunları göze alırlar. Karizmatik lideri diğer liderlerden farklı kılan özellik sahip oldukları vizyon ve yüksek hedefleri başarmada izleyicileri motive edebilme gücüdür.⁹² Bu vizyon astlara organizasyonun geleceği ile ilgili daha iyi bir tablo sunar. Karizmatik lider daha sonra astlarına yüksek performans göstermeleri için güven verir ve onları destekler. Lider, astlarına sözleri ve davranışlarıyla örnek olur. Çoğunlukla girişimcilikte ve örnekleme metoduyla astlarına örnek olurlar. Kendilerine güvenirlir ve astlarının ihtiyaçlarını giderirler.

⁸⁸Hautala, Tiina M., “The Relationship Between Personality and Transformational Leadership”, **Journal of Management Development**, Vol. 25, No. 8, 2006, s. 779.

⁸⁹Smith, a.g.e., s.89.

⁹⁰Koçel, a.g.e., s. 441.

⁹¹Robbins, S. P. ve T. A. Judge, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2007 s.432.

⁹²Kutunis, a.g.e., s.161.

Başkalarını etkilemek için resmi etkilerinden çok kişisel özelliklerini kullanırlar. Ses tonları ikna edici ve büyüleyicidir. Göz temasını direkt sağlarlar.⁹³

Genel olarak karizmatik liderler, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir şeklinde tanımlanmaktadır.

Karizmatik liderlikle ilgili son olarak değinilmesi gereken konu karizmanın yüksek stres ve belirsizlik koşulları altında ortaya çıktığıdır. Bu yüzden ki karizmatik liderler genellikle politikada, din alanında, savaş zamanında ve şirket iflasında veya şirketi tehdit eden durumlarda ortaya çıkmışlardır.⁹⁴

Bu bölümde özet olarak; konu ile ilgili temel kavramlar üzerinde durularak lider, liderlik kavramı ve tanımları, işletmelerde liderliğin önemi, liderin gücün kaynakları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları anlatılmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde, örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çerçeveye değinilecektir.

⁹³ Erçil, Yavuz, “Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”, **21. Y.Y’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 2, İstanbul, 1997, s.536.

⁹⁴ Robbins, a.g.e., s.433.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi ve sonuçlarına değinilecektir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık konusu, 1950’li yıllardan günümüze dek araştırılmaktadır. 1960’lı yıllarda örgütsel bağlılık giderek önemli hale gelip, 1970’li yıllarda geniş bir araştırma boyutu haline gelmiştir.

Örgüte bağlılık yazını incelendiğinde, terimin anlamı üzerinde çok az araştırmacının hemfikir olduğu görülmektedir. Farklı alanlardaki araştırmacıların kendi bakış açılarını bu alana taşıyarak, kavramı kendilerine göre anlamlandırmaları nedeniyle örgüte bağlılığın tanımı üzerinde ortak bir görüş oluşmamasıyla birlikte çok sayıda tanımlama vardır.

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil etmek üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder.⁹⁵ Örgüte bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını içermektedir.

Yapılan araştırmaların çoğunda örgüte bağlılık ilk olarak Mowday, Steers ve Porter’in tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür.⁹⁶ Yazarların geliştirmiş oldukları ölçek, örgüte bağlılık araştırmalarında yaygın bir şekilde kullanılmış ve halen de kullanılmaya devam etmektedir.

⁹⁵ O’Reilly III, Charles A. Jennifer Chatman ve David F. Caldwell, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit”, **Academy Of Management Journal**, Vol.34, n.3, 1991, s.299.

⁹⁶ Mowday, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, “The Measurement Of Organizational Commitment”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 14, 1979, s.225.

Yazarlar örgüte bağlılığı, bireyin, belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlardır. Kavramsal olarak, bu tanımın üç faktörü içerdiğini belirtmişlerdir.

Bunlar:⁹⁷

1. Güçlü bir güven, örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme,
2. Örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği,
3. Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteğidir.

Aşağıda yazındaki farklı yazarlar tarafından yapılmış olan örgüte bağlılık tanımlamaları yer almaktadır.

Örgüte bağlılık, bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur.⁹⁸

Örgüte bağlılık; örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.⁹⁹

Davis ve Newstrom'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü il girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.¹⁰⁰

Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmedir.¹⁰¹

Örgüte bağlılık; belli bir örgütle çalışanın özdeşleşmesi ve örgüte sarılmasının göreceli kuvveti-güçlüğüdür.¹⁰²

Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.¹⁰³

⁹⁷ S. Arzu Wasti, "Commitment Profiles: Combinations Of Organizational Commitment Forms And Job Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.67, 2005, s.290.

⁹⁸ Morgan, Robert M. ve Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing", **Journal Of Marketing**, Vol.58, No.3, July 1994, s.20.

⁹⁹ Wiener, Yoach, "Commitment In Organization: A Normative View", **Academy Of Management Review**, Vol. 7, No.3, July 1982, s.410.

¹⁰⁰ Davis and Newstrom, a.g.e., s.179.

¹⁰¹ Gaertner, Karen N. ve Stanley D. Nollen, "Career Experiences, Perceptions Of Employment Practices And Psychological Commitment To The Organization", **Human Relations**, Vol.42, No.11, 1989, s. 976.

¹⁰² Mowday, Steers ve Porter, a.g.e., s.226.

¹⁰³ Wiener, a.g.e., s.418.

Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.¹⁰⁴

Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir.¹⁰⁵

Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmak amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder.¹⁰⁶

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgüte bağlılıkla ilgili ilk çalışmaları yapanlar kavramı tek boyutlu olarak incelemişlerdir. Daha sonraki çalışmaları yapanlar ise kavramı çok boyutlu olarak incelemişlerdir. Tek boyutlu olarak kavramı inceleyenler açısından daha ziyade davranışsal bakış açısı geçerlidir. Çok boyutlu olarak inceleyenler ise kavramın hem tutumsal hem de davranışsal boyutlar içerdiğini saptamışlardır.

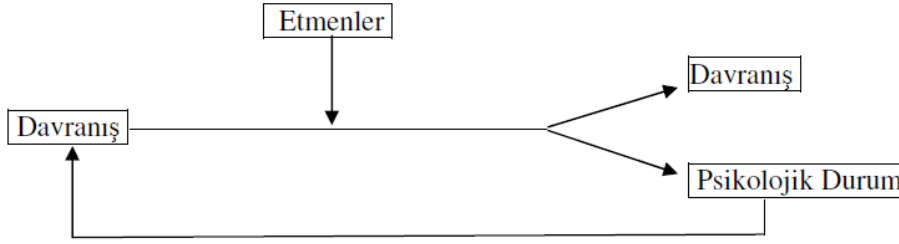
¹⁰⁴ Reichers, A. E. "A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment", **Academy Of Management Review**, Vol.10, No.3, 1985, s.465.

¹⁰⁵ O'Reilly III, Charles A. ve Jennifer Chatman, "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986, s.492.

¹⁰⁶ O'Reilly a.g.e., s.299.

2.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan açıklayan en önemli çalışma Becker'e aittir. Becker bağlılığı kişinin tutarlı davranışlar göstermesi ile ilgili olduğunu belirtmektedir.¹⁰⁷ Davranışsal bağlılıkta birey davranışlarını tekrar süreci içerisine girer. (Bkz. Şekil 2.1)



Şekil 2.1 Meyer ve Allen'in Davranışsal Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, J.P. ve Allen, N.J., "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol,1, 1991, s.61 - 98.

Şekil 2.1'de görüldüğü gibi Meyer ve Allen'in çalışmasında bireyin bu sürecini, belirli etmenlerin etkisiyle davranışlarını sürdürmesi olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda birey örgütten ziyade kendi davranışlarına yönelik olarak böyle bir karşı geliş içerisine girer.¹⁰⁸ Becker ise bu kavramı yan bahis yaklaşımı ile açıklar.¹⁰⁹ Yan bahis yaklaşımında kişi tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları (emek, zaman, para) düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme ve örgütte kalma eğilimindedir.¹¹⁰ Bu yaklaşımından anlaşılacağı üzere kişi örgütüne karşı duygusal bir bağ değil, yatırımları sonucu bağlanır. Bu da davranışsal bağlılığın eksik yönünü açıklar.

Davranışsal bağlılıkta; çalışanın geçmişteki yatırım eylemleri, yeni artan çalışma süresiyle ayrılma halinde kaybedebileceklerinin yükseleceği düşüncesiyle örgüte bağlılığını etkin bir şekilde belirlemektedir. Çalışan işten ayrılma bedelinin yüksek olması nedeniyle

¹⁰⁷ Becker H. S., "Notes on the Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1, 1960, s.33.

¹⁰⁸ Meyer, J.P. ve Allen, N.J., A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, Vol,1, 1991, s.63.

¹⁰⁹ Becker a.g.e., s.35.

¹¹⁰ Meyer, John P. ve Nathalie J. Allen, "Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment, Some Methodological Considerations", **Journal Of Applied Psychology**, Vol.69, 1984, s.372-373.

örgüte bağlı kalmaktadır.¹¹¹ Araçsal nedenlerle bazı davranışları yapmaya yöneltildiği için çalışan, sadece davranışa bağlıdır. Diğer bir deyişle gerçek anlamda örgüte bağlı olmayıp sadece istenilen davranışa uyma şeklinde düşük düzeyli bir bağlılık gösterdiği davranışsal yaklaşımda çalışanların; örgütün kendisinden çok, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlılığı söz konusudur.

2.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, Porter, Steers, Mowday ve Boulian tarafından geliştirilmiş ve kişinin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme eğilimi olarak belirtilmiştir.¹¹² Bütünleşme, birey ve örgüt arasındaki amaç ve değerlerin uyumunu ifade etmektedir. Tutumlar ise, davranışları belirleyen en önemli etkidir.¹¹³ Bir kişinin düşünce, his ve davranış eğilimleri pozitif veya negatif tutumlarından etkilenir.¹¹⁴ Tutumsal bağlılık bu haliyle duygusal bağlılığı açıklamaktadır. Örgütler tarafından da en çok arzu edilen bağlılık formu olarak belirtilmektedir. Meyer ve Allen' in 1984 yılında yapmış oldukları çalışmalarında Becker'in yan bahis yaklaşımını test etmişler ve örgütsel bağlılık (devamlılık ve duygusal) ile çalışanların kişilik özellikleri arasında ilişki ortaya koymuşlardır. Çalışmalarını ise, Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Porter, Steers, Mowday tarafından, 1979 yılında geliştirilmiş duygusal bağlılık üzerine şekillendirmişlerdir.¹¹⁵ Meyer ve Alen'in çoklu bağlılık boyutunu oluşturan duygusal ve devam bağlılığın bu çalışma ile şekillendiğini ve üç modelli yaklaşım çalışmalarlarıyla devam ettiği söylenebilir. (Bkz. Şekil 2.2)

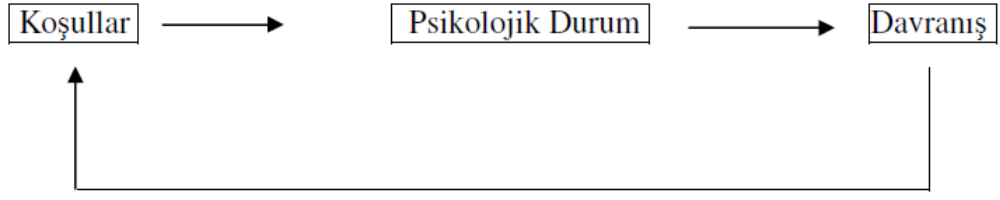
¹¹¹ Blau, Gary J. ve Kimberly B. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism", **Academy Of Management Review**, Vol.12, No.2, 1987, s. 288-300.

¹¹² Mowday, Steers ve Porter, a.g.e., s.229.

¹¹³ Gibson J. G., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., **Organizations Behavior Structure Progresses**, 10th Edition, McGraw-Hill, USA, 2000, s.103.

¹¹⁴ Cooper C. L. Arnold J. ve I. T. Robertson, **Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace**, Ashford Colour Press, Great Britain, 1998, s.191.

¹¹⁵ Meyer ve Allen, a.g.e., s.373.



Şekil 2.2 Meyer ve Allen'in Tutumsal Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, J.P. ve Allen, N.J., "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol,1, 1991, s.61 - 98.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi tutumsal bağlılık modelinde, kişinin örgütle arasındaki ilişkiye bağlı olarak oluşacak tutumlar, kişinin belli davranışlarda bulunmasını sağlayacaktır. Söz konusu davranışlar örgütten ayrılma ya da ayrılmama, devamsız olma ya da olmama, örgüt yararına çaba harcama ya da harcamama gibi davranışlardır. Bu yaklaşıma göre çalışan, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışmaktadır.¹¹⁶

Birçok araştırma örgütsel bağlılığın tutum ve davranışlarla ilişkisini ve nelerden etkileneceğini ele almaktadır.¹¹⁷ Davranışsal bağlılık, çalışanların belirli bir örgütte çok uzun vadede kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Tutumsal bağlılık ise, çalışanların örgütle olan ilişkileriyle ve çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle ne derece tutarlı olduğuyla ilgilidir.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Araştırmacılar genel itibariyle örgüte bağlılığın; tutumsal açıdan içten, normatif (ahlaki) ve davranışsal açıdan zorunlu (araçsal-devam) bağlılık olmak üzere, birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili tutumsal ve davranışsal boyutlardan oluştuğunu düşünmekte ve incelemektedir.

Örgüte bağlılığın boyutları, yazında çeşitli şekillerde adlandırılmakla birlikte bu çalışmada Meyer ve Allen'in modeli çerçevesinde konu incelenmiştir. Meyer ve Allen,

¹¹⁶ Blau ve Boal, a.g.e., s. 288-300.

¹¹⁷ Cooper ve Robertson, a.g.e., s.204.

1984'te iki farklı boyut örgüte bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci boyut bağlılığı "içten (affective-etkili) bağlılık", ikinci boyut bağlılığı "zorunlu (continuance-devam) bağlılık" olarak tanımlamışlardır.¹¹⁸ Daha sonra bu modele Wiener ve Vardi tarafından önerilen "normatif" bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgüte bağlılık modelini geliştirmişlerdir.¹¹⁹

Meyer ve Allen'in modeline göre üç bağlılık boyutu da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara işyerindeki verimlilik gibi farklı bir şekilde yansıtılmaktadırlar.¹²⁰

Meyer ve Allen, içten bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgüte ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Sonuçta bağlılığın her boyutu çalışanın iş ortamındaki davranışlarını yönlendirmesi bağlamında farklı etkilere sahip olmakla birlikte çalışanı bir şekilde örgüte bağlar.

2.3.1. İçten Bağlılık

Örgüte bağlılığın alt boyutlarından içten bağlılık, çalışanın kendi değer ve hedefleriyle örgütün değer ve hedeflerinin uyumlu olduğunu düşündüğü için örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır.¹²¹ Örgüte, içten bağlı olan çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Ayrıca iş ortamında daha az devamsızlık ile daha fazla iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimindedir. İçten bağlı çalışanlar, kendilerini örgütün vatandaşı olarak

¹¹⁸ Meyer ve Allen, a.g.e., s. 376.

¹¹⁹ Wiener, Yoach ve Yochanan Vardi, "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach", **Organizational Behavior And Human Performance**, Vol. 26, 1980, s. 81-96.

¹²⁰ Meyer ve Allen, a.g.e., s. 61-89.

¹²¹ Özarallı, a.g.e., s.110.

kabul ettiklerinden daha yüksek hizmet kalitesi dahil örgütün yararına daha yüksek hedeflere dönük davranışlar gösterirler.¹²²

İçten bağlılık; çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Diğer bir ifade ile içten bağlılık; doğru sebeplerden dolayı arzulanan sonuçları sağlayan bağlılık boyutu olarak kabul edilmektedir.¹²³ Bu bağlılık düzeyindeki çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir. Bu, çalışan için ideal bir “mutluluk” durumudur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o çalışanın istediği için örgütte kalması demektir. Örgütler için çalışanlarının örgüte bağlılığının en iyi boyutudur. Aslında, bu çalışanlar her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır.¹²⁴ Böyle çalışanlar ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve iş tanımlarının gerektirdiğinden daha fazla çaba göstermeye hazırdırlar.

Çalışanların örgüte bağlılığını yaratmak ve bunu sürdürmek zor olduğundan, çalışanların örgüte bağlılığını özellikle de içten bağlılığını ortaya çıkarabilecek algıların neler olduğunun belirlenmesi çok önemlidir. Çalışanların duygusal yönelimlerini kontrol etmek zor olduğundan, çalışanların örgüte içten bağlanması doğru ve uygun insan kaynakları faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile çalışanın örgüte duyduğu duygusal yönelimi, çalışanın örgütün amaçları ve hedeflerini kendi amaçları ve hedefleri gibi görme düzeyini ifade eder.

Sonuç olarak, içten bağlılık, genel anlamda çalışan değer ve amaçları ile örgütün arasındaki uyumu temsil etmektedir. Örgüte içten bağlı olan çalışan, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlar. Dolayısıyla içten bağlılık; katılım,

¹²² Thompson, Marc ve Paul Heron, “The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment”, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol.16, 2005, s.383-404.

¹²³ Iverson, Roderick D., “Employee Acceptance Of Organizational Change, The Role Of Affectivity”, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol.7, 1998, s.122-149.

¹²⁴ Somers, Mark J., “Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism, An Examination of Direct and Interaction Effects”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.16, 1995, s.52.

performans, örgütsel vatandaşlık gibi arzu edilen iş davranışlarında en olumlu etkiye sahip bağlılık boyutudur. İçten bağlılık, gönüllü olma nedeniyle görevleri başarmada daha fazla çaba göstermeye istekli olmaya yol açacağından, çalışan performansını doğrudan etkilemektedir.¹²⁵

2.3.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık; çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki bağlılık boyutundan ayrı bir boyutu temsil etmektedir.

Weiner'e göre, normatif bağlılık; çalışanların aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyon ve örgüte yeni katılan çalışanlar olarak sosyalleşme süresince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişir. Geçmişteki veya çalışma hayatındaki sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belirli bir tutum veya davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirmektedir.¹²⁶

Normatif bağlılık; işe giriş öncesi (kültürel sosyalizasyon) veya giriş sonrası (örgütsel sosyalizasyonu içeren) normlardan kaynaklanır. İçten bağlılık kadar etkin (gösterge) olmamakla birlikte kuvvetli sonuçların belirteci olarak görülür.¹²⁷

Aslında normatif bağlılık, içten veya zorunlu değil bir sosyal birime yükümlü (sorumlu) olma hissini içeren sosyalizasyon bağlılığıdır. Bu bağlılık boyutu, kültürel unsurlardan kaynaklanmakta ve bir tutuma karşı kişisel eğilimin yansıması şeklindedir.¹²⁸

¹²⁵ Chang, Eunmi. “Individual Pay For Performance and Commitment HR Practices in South Korea”, **Journal of World Business**, 2006, s.1–14.

¹²⁶ Weiner, a.g.e., s. 420.

¹²⁷ S. Arzu Wasti, “Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.26, 2002, s.525-550.

¹²⁸ Cheng ,Yuqiu ve Margaret S. Stockdale, “The Validity Of The Three-Component Model of Organizational Commitment in A Chinese Context”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 62, (2003), s.471–472.

Bu bağıllık boyutunda çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Normatif bağıllık duyan çalışanlar, örgütlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir tür minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Bu durumdaki çalışanlar, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar.

Normatif bağıllık, örgüte bağıllığın ahlaki ve sorumluluk boyutunu oluşturur. Normatif bağıllık; çalışanın örgütte kalma yükümlülüğü ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, yüksek normatif bağıllığa sahip çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam etme gerekliliğini hissederler.¹²⁹

Sonuç olarak, içten ve zorunlu bağıllıktan farklı olarak normatif bağıllık; ahlaki ve doğru olan şeylerin altını çizmekte ve çalıştığı örgütün değerleri ve amaçları doğrultusunda, çalışanların sosyalleştirilmesinden doğan ahlaki bağıllığı içermektedir.

2.3.3. Zorunlu Bağıllık

Zorunlu bağıllık, çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin maliyetlerin farkında olmasını temsil etmektedir. Yüksek düzeyde zorunlu bağıllığa sahip çalışanlar gereksinimleri olduğunu düşündükleri için örgütte kalmayı sürdürürler. Böyle durumlarda birey örgüte şimdiye kadar fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını düşünmekte ve bunların boşa gitmemesi için örgütte devam etmesinin zorunlu olduğunu düşünmektedir.¹³⁰

Eldeki araştırma bulguları, bir örgüte olan zorunlu bağıllığının çalışanın örgüte yaptığı farklı türlerdeki yatırımın ve çalışanın başka iş alternatiflerinin varlığına ilişkin inancının bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir.¹³¹ Zorunlu bağıllık, örgütten ayrılma maliyetlerini arttıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Buna göre,

¹²⁹ Meyer ve Allen, a.g.e., s.60.

¹³⁰ Meyer ve Allen, a.g.e., s.56.

¹³¹ Meyer ve Allen, a.g.e., s.57.

çalışanın bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle çalışan arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla bağlılık demektir.¹³²

Örgüte zorunlu bağlılık duyan bir çalışan, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Örgütte çalışmak zorunda kalan bu çalışanlar 'kapana sıkışmış' çalışanlardır. Bu çalışanlardan bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tür 'kapana kısılmış' çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan çalışanlardır. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.¹³³

Sonuç olarak, zorunlu bağlılık işte kalma niyetiyle aynı değildir. Zorunlu bağlılığı düşük olsa bile kuvvetli duygusal ve normatif bağlılık nedeniyle çalışan, işte kalma niyetinde olabilir. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ise, zaman, para, çaba gibi örgüte dönük yatırımlardır. Bu yatırımların maliyetini göze alamayan çalışanlar, örgüt içinde kalma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır.

Meyer ve Allen'in modelinde içten bağlılık; çalışanın kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için çalışmayı sürdürürler. Zorunlu bağlılık ise, çalışanın örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, sadece ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler. Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütte kalmada ahlaki sorumluluk hissetmesini ifade etmektedir.

¹³² Hrebiniak, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto, "Personel And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.4, 1972, s.565.

¹³³ Çetin, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004, s.95.

Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler.¹³⁴

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgüte bağlılığın tanımı konusunda araştırmacılar arasında uzlaşma olmadığı gibi örgüte bağlılığı etkileyen faktörler arasında da fikir birliği yoktur. Ayrıca örgüt içinde bağlılık konusunda çeşitli türler olduğu için birbirlerini nasıl etkilediği net olarak bilinmemektedir. Bazı yazarlar çalışanların pasif bir şekilde etkileneceğini düşünmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen ve belirleyen faktörlerin değişik sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmüştür. Bu sınıflandırmalar adı altında Örgütsel Bağlılığı etkileyen faktörler 3 ana grupta toplanabilir.

Bu çalışmada da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler 3 ana başlık altında incelenecektir.¹³⁵

2.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden kişisel özellikler, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, cinsiyet, esnek çalışma saatleri, iş/aile dengesi vb. olarak sıralanabilir.

Bu demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için pek çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların neticesinde yaş ile örgüt arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yaş, zaman ile ilişkili bir faktördür, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir.¹³⁶

¹³⁴ Meyer ve Allen, a.g.e., s.11.

¹³⁵ Allen, Natalie J. ve John P. Meyer, "Organizational commitment: Evidence of career stage effects?", **Journal of Business Research**, vol.26, no.1, 1993, s.49.

¹³⁶ Mehmet, İnce ve Gül Hasan, **Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma**, Çizgi Yayınları, İstanbul, 2005, s.59.

Kıdem, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir özelliktir. Örgüt içinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Eğitim ve örgüte bağlılık arasında ters bir ilişki saptanmıştır. Eğitim düzeyi yüksek bireyler daha zor tatmin edilebilecek beklentiler içinde olabileceklerinden örgüte bağlılıkları düşüktür.¹³⁷ Öte yandan öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum işgörenin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak, işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmakta, örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde çelişkili sonuçlara rastlanmıştır. Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir. Erkekler iş yaşamına ev yaşamından daha çok özen gösterip zaman harcarlarken, kadınların ise tam tersi bir davranış içinde oldukları gözlenmiştir. Bazı araştırmalara göre, kadınların ev kadını rolünü daha çok benimsemeleri nedeniyle örgüte bağlılıkları düşük çıkarken, bazı araştırmalara göre daha bağlı oldukları görülmüştür.¹³⁸

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör de esnek çalışma saatleridir. Esnek çalışma saatlerinin varlığı özellikle bayan çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatmini artıran bir faktördür. Çünkü çalışan kadınların, eş ve anne rolleri sürekli çatışırken, erkek çalışanların örgüte bağlılığını bu konuda çok fazla etkilememektedir. Esnek çalışma saatleri iş ve aile rolü arasındaki çatışan talepleri dengelemde yardımcı olacaktır.¹³⁹

¹³⁷ Balay, Refik, **Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.77.

¹³⁸ Powell, Deborah M. ve John P. Meyer, "Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 65, 2004, s.158.

¹³⁹ Kirel, Çiğdem, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 28, sayı 2, 1999, s.118.

Ayrıca iş hayatı ve aile hayatı arasında kurulan denge çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bir faktördür. Diğer bir değişle işgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir rol oynamaktadır. Aile ve akraba sorumluluğu olan çalışanların iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri kişinin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı, aidiyet duygusunu artıran faktörler olarak adlandırabiliriz. Örgütsel faktörleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

Yönetim: Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır. Çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı artırmaktadır.¹⁴⁰ Ama tam aksi olan merkezileşmiş, katı kontrol mekanizmaları olan yönetim biçiminde, çalışanların örgütsel bağlılık duygusu zedelenmektedir. Çünkü böyle bir yapı iletişimi zorlaştırır ve kişi kendini değersiz hisseder. Örgütün sosyal atmosferini geliştirmek, ortak amaç ve paylaşılan vizyon yaratmak, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar vermektedir.

Örgütsel adalet: Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka faktör de örgütsel adalettir. Örgüt içinde adalet olduğuna duyulan inanç örgütsel bağlılığı artırır. Örgütlerde adalet kavramı iki açıdan incelenebilir. Birincisi dağıtıcı adalettir. Bu, kişinin ücretle ilgili olarak

¹⁴⁰ Cohen, Aaron, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.6, 1992, s.544.

aldığı ücret toplamının ne kadar adil algılandığının gösterir. İkincisi ise yöntemsel adalettir. Bu ise, ücret toplamının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır.¹⁴¹

İşin kapsamı: İşin yapısı ve kapsamı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Bu faktör çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ise, toplumsal statüsü düşük ise (kapıcılar vb.) örgütsel bağlılığın az olması, toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise (doktor, avukat vb.) örgütsel bağlılığın yüksek olması bunu açıklamaktadır. Çalışan anlam bulmadığı işe az bağlılık duyar.¹⁴²

Örgütsel Ödüller: Bir başka önemli faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır.¹⁴³

Örgüt İklimi: Örgüt iklimi çalışanların bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen örgütün özellikleri örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır. Sağlıklı bir örgüt ikliminin yaratılması için yönetimin, çalışanlarına değer verdiğini onları önemseydiğini bazı tutum ve davranışlarla belli etmesi gerekir. Bu tutum ve davranışların en önemlisi örgüt çalışanın, alınan kararlara katılımını sağlamaktır. İşletmedeki örgüt iklimi açık olursa ve kararlara katılımı teşvik eden bir örgüt iklimi yaratılırsa çalışanlar daha istekli çalışırlar. Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Örgüt ikliminin kapalı olması örgüt içinde tehdit oluşturmaktadır. Çünkü kapalı örgütlerde kişinin örgüte karşı güveni sarsılmakta ve bağlılığı azalmaktadır.

¹⁴¹ A.g.e., s.544.

¹⁴² A.g.e., s.541.

¹⁴³ Ceylan, Özgür, “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**: Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.63.

Örgütsel kültür: Her örgüt kendilerine özgü kültüre sahiptir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür ile ortak bir kimlik duygusunun yaratılması örgütsel amaçlara uyum paralelliği göstererek örgütsel bağlılık oluşturmaya olumlu bir katkı sağlar. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır.¹⁴⁴

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel faktörler kadar örgüt dışı faktörler de çalışanlar için örgüte bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Alternatif iş imkanları örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir örgüt dışı faktördür. Alternatif iş imkanlarının olmaması çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta önemli bir noktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir.

Örgüte bağlılığı etkileyen diğer bir örgüt dışı faktör ise profesyonelliktir. Bu konuda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkar. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgüte bağlılık önem kazanmaktadır. Eğer örgüt, mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslek dışında örgüte bağlı ise bu durumda mesleğe bağlılık olumsuz etkilenirken örgüte bağlılık artabilmektedir. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir.¹⁴⁵

2.5. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler İçin Önemi ve Sonuçları

¹⁴⁴ Robbins, a.g.e., s.235.

¹⁴⁵ Ölçüm Çetin, a.g.e., s. 105.

Örgütsel bağlılık, 1970 ve 1980’li yıllarda, kişi ve örgüt arasında anahtar bir faktör haline geldiği belirtilebilir.¹⁴⁶ Bugünün küreselleşen iş dünyasında örgütsel bağlılık örgütsel davranış yazınında (literatüründe) giderek önemli bir hale gelmiştir. Çalışanların örgütüne olan sadakati bu yöndeki katılımı örgütün başarısına büyük bir etkendir. Bu derece önemli olan bir faktörün ölçülmesi son derece önemlidir. Özellikle son yıllarda örgütlerin içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle örgütlerin küçülmeye doğru gitmesi ve bu doğrultuda personel çıkarımı çalışanların örgütleri ile ilişkilerini zedelemesi nedeniyle örgütsel bağlılık oldukça önemli hale gelmiştir.¹⁴⁷

Ayrıca örgütün koşullara bağlı değişme gerekliliğinde, bağlılığı olan personellerin varlığı başarıda kritik faktördür ve örgütün bu noktada en büyük destekleyicisidir. Böyle bir çalışanın varlığı ise örgüte bulunduğu sektörde rekabette avantajlı konuma geçmesini sağlar.¹⁴⁸

Bağlılık, sadakat örgütler için önemlidir. Çünkü örgüt için değerli olan çalışanların işletmede kalmasını sağlar. İşgören devir hızı ise işletmeler açısından pahalı ve maliyetlidir. Bir işgörenin işletmeden ayrılması onun işe seçimi, eğitimi, gibi birçok unsurun boşa gitmesini ifade eder. Eğer çalışanlar sadakat hissederse örgütlerine daha çok verimli olur, örgütünde kalır ve örgütünün başarısı için extra çaba harcarlar ve örgütlerinde kalma davranışı gösterirler.¹⁴⁹

Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından bu kadar önemli bir etkiye sahip olması bu konunun giderek artan bir şekilde araştırma alanı haline gelmesine neden olmuştur. Bunun nedeni örgütsel bağlılık unsurunun iş performansını, vatandaşlık davranışlarını ve istenen birçok iş davranışı üzerinde olumlu etki yaratmasıdır.

¹⁴⁶ Commeiras N., Fournier C., “Critical Evaluation of Porter et al.’s Organizational Commitment Questionnaire: Implication for Researchers”, **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.21, No.3, 2001, s.239.

¹⁴⁷ Luthans F., **Organizational Behavior**, Seventh Edition, McGrawHill, Singapore, 1995, s.130.

¹⁴⁸ Swailes S., “Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures”, **International Journal of Management Reviews**, Vol.4, No.2, 2002, s.166.

¹⁴⁹ Dubrin A. J., **Fundamentals of Organizational Behavior**, 3. Edition, Thomson South- Western, Canada, 2005, s.59.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını örgütlere etkileri açısından olumlu veya olumsuz olarak belirtebiliriz. Bu ise bireyin örgütüne karşı düşük, ılımlı, yüksek derece örgütsel bağlılık hissetmesi ile ilişkilidir. Olumlu etkilerini, yüksek performans, verimlilik artışı, daha az devamsızlık, extra görev üstlenme, iş değiştirme davranışını engelleme, vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlama, sonuç olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini sağlama, olumsuz etkilerini ise, personel devir hızının fazla olması, verimsizlik ve performans azalması, memnuniyetsizlik, isteksizlik, stres olarak sıralayabiliriz. Örgütsel bağlılığın sonuçları olan davranışsal bu etkiler, araştırmacılar tarafından üzerinde durulmaktadır. Burada en önemli etken ise örgütsel amaçların kabul edilir olup olmamasıdır.

Bu bölümde, örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi ve sonuçlarına değinildi.

Gelecek bölümde, örgütsel sessizlik ile ilgili kavramsal çerçeve ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, sessizlik kavramı ve tanımı, işletmelerde örgütsel sessizliğin önemi, sessizlik teorileri, sessizlik türleri, örgütlerde sessizliğin etkileyen faktörler ve iş görenlerin sessiz kalma nedenleri anlatılmaya çalışılacaktır.

3.1. Sessizlik Kavramı ve Tanımı

Bilgi paylaşımı ve uyum her geçen gün daha fazla önem kazanan günümüzde çağdaş yönetim teknikleri, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve bundan fayda yaratmayı ön planda tutmaktadır. İş görenlerin fikirsel katkıları ve işletme sorunlarına duyarlılıkları, yöneticilerin arzu ettikleri bir durum olsa da iş görenler zarar göreceklere korkusuyla çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizliğin anlamı, sessiz olma durumudur. Sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma durumudur. Çalışmada işgören sessizliği, sessizleşme ve sessiz kalma, eş anlamlı kullanılmıştır. Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Sessizleşme

aynı zamanda aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutma, korku, sadakat gibi birçok duygunun dilidir.¹⁵⁰

Yönetim yazınında iş gören sessizliği, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman sessizliği pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir.¹⁵¹

Morrison ve Milliken sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almış ve örgütsel sessizlik kavramını geliştirmişlerdir. Morrison ve Milliken sessizliği "çalışanların işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi" olarak tanımlanıyor.¹⁵²

Pinder ve Harlos ise sessizliği işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak tanımlıyor.¹⁵³

Bowen ve Blackmon'a göre sessizlik, insanların örgütsel söyleme özgürce katkı sağlamamalarıdır. Bir başka tanımda ise, örgütsel sessizlik bireyin örgütsel konulara ilişkin değişim yaratma gücüne sahip kişilere, gerçek görüşlerini ifade etmekten kaçınması olarak ele alınmaktadır.¹⁵⁴

İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve

¹⁵⁰ Çakıcı, Ayşehan, "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 2007, s.147-148.

¹⁵¹ A.g.e., s.149.

¹⁵² Morrison; Elizabeth Wolfe ve Frances J Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic", **Academy Of Management Review**, Vol.25, No.4, 2000, s.706.

¹⁵³ Pinder, Craig C. And Karen P. Harlos, "Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.20, 2001, s. 348.

¹⁵⁴ Bowen, Frances ve Kate Blackmon, "Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice", **Journal Of Management Studies**, Vol.40, No.6 September 2003., s.1394.

incelenmektedir.¹⁵⁵ Bu tanımlamalardan hareketle, örgütlerde sessizlik, iş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir.

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir:¹⁵⁶

1. Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
2. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
3. Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
4. Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
5. Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İş gören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir.

3.2. İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Önemi

Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı ve rekabetin giderek yoğun hale geldiği sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla inisiyatif almasını, görüşlerini açıkça dile getirmesini ve sorumluluk üstlenmesini beklemektedirler. Bu nedenle işletmeler devamlılık sağlama noktasında; çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler başarılı olmak için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilse de onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetikliyorlar. Çalışanların bu sessiz kalma davranışı eskiden uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Yeni yönetsel teknikler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli

¹⁵⁵ Çakıcı, Ayşehan ve A. Celil Çakıcı, "İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?", **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, s.389.

¹⁵⁶ Pinder ve Harlos, a.g.e., s.338.

geliştirmeyi ve bundan fayda yaratmayı ön planda tutmaktadır. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde iş görenler genellikle konuşmaya isteksizdir.¹⁵⁷ Bu paradoksal duruma Morrison ve Milliken de işaret etmektedir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirilmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak görmektedir.¹⁵⁸ Onlara göre genellikle sessiz kalma çalışanlar tarafından tercih edilen bir yol olarak gözükmektedir. Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların böyle bir tutum göstermeleri iki açıdan önem kazanmaktadır; birincisi, sessiz kalma davranışı sonunda örgütsel öğrenme dinamikleri işlememekte ve sorunlar özellikle ortaya çıkmadan önlenememektedir; ikincisi çalışanların sessiz kalma yönündeki tutumları hem örgütün gelişimini hem de bireysel düzeyde performansını etkilemektedir.

Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütler ve özellikle yönetim açısından, yasal ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olması, etkili örgütsel öğrenmeyi engellemesi, örgütsel değişim ve gelişim için açık bir engel niteliği taşıması ve örgüt içinde çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesi açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Sessiz kalmanın örgüt ve iş görenlere olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların hasırlatılması, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir.¹⁵⁹

Sessizliğin iş görenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara

¹⁵⁷ Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1394.

¹⁵⁸ Morrison ve Milliken, a.g.e., s.707.

¹⁵⁹ Morrison ve Milliken a.g.e., s.720.

acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Buna stres ve motivasyon kaybını da eklemek gerekir. Örgütsel sessizliği çalışanların organizasyonları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla sonuçlanır.¹⁶⁰

3.3. Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessiz kalmayı seçmeleri veya zamanla aldıkları sessizleşme kararlarını açıklayabilecek çeşitli teoriler oluşturulmuştur.

3.3.1. Fayda-Maliyet Analizi

Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı verirken, fayda-maliyet analizi yaparlar. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar.¹⁶¹ Yapılan bir araştırmada bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp, neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce, hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır.¹⁶² Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar.

Milliken ve Morrison'a göre ses çıkartma veya açıkça konuşmanın riski hem fayda/maliyet değerlendirmesine hem de duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır. İnsan duygu sistemi, her şeyin üzerinde otomatik olarak yaşamını sürdürme dürtüsüyle

¹⁶⁰ Bowen ve Blackman, a.g.e., s.1394.

¹⁶¹ Premeaux, Sonya F. ve Arthur G. Bedeian, "Breaking The Silence:The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace" **Journal Of Management Studies** 40:6 , 2003, s.1549.

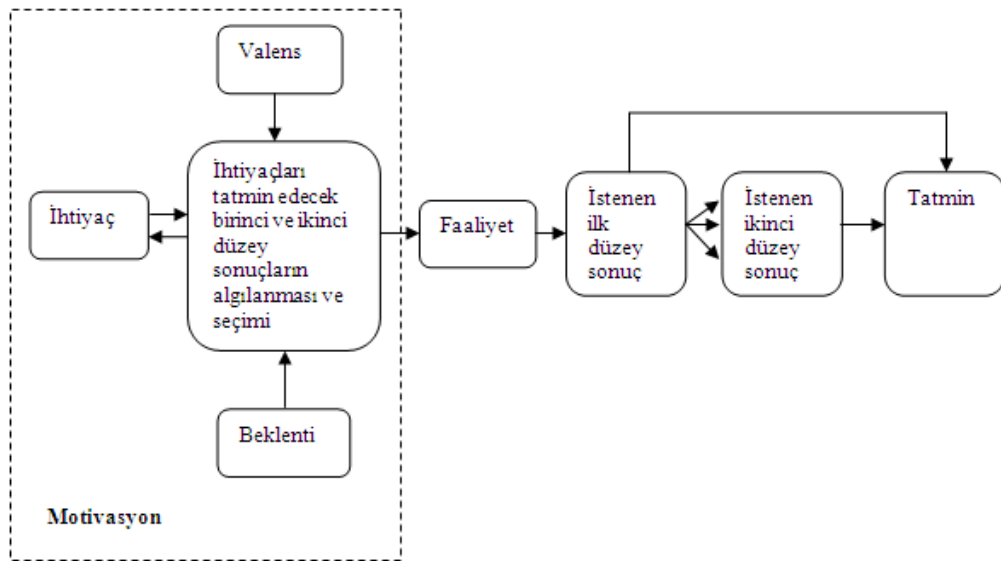
¹⁶² Çakıcı, Ayşehan, a.g.e., s.152.

biçimlenir.¹⁶³ Sessizleşme veya ses çıkartma kararını Kolarska ve Aldrich de akılcı modele dayandırmaktadır. Araştırmacılara göre, kişiler çeşitli sıkıntıları hesaba katmakta ve çeşitli seçenekleri fayda/maliyet açısından tartmaktadırlar.¹⁶⁴

3.3.2. Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler.¹⁶⁵

Vroom, Beklenti Teorisi'nin üç temel ögeyi belirlemiştir. Bu ögeler; Beklenti (expectancy), Valans (valance) ve Araçsallık (instrumentality) kavramlarıdır. (Bkz. Şekil: 3.1)



Şekil 3.1: Vroom'un Valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci

Kaynak: Konur, Deniz Yasar, "İşyerlerinde Motivasyon teorileri ve Uygulamalarına ilişkin bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2006, s.52.

¹⁶³ Morrison, E.W. ve Milliken, F.J., "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, 2003, s.1355.

¹⁶⁴ Kolarska, L. ve Aldrich, H., "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", **Organization Studies**, 1 (1), 1980, s. 43.

¹⁶⁵ Eren, a.g.e., s.591-592.

1.Beklenti (expectancy)

Vroom, beklenti kavramını eylem ve sonuç arasındaki ilişkilerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Kişinin, belirli bir çaba harcadığı zaman istediği sonucu elde edip edemeyeceği konusundaki inancı, “beklenti” kavramıyla açıklanmaktadır. Beklentiler, olasılıklar olarak değerlendirilebilirler. Birey, davranışı ortaya koyarken ya da daha davranışı gerçekleştirmeden önce bile davranışın muhtemel sonuçlarından etkilenmektedir. Davranış için harcanması gereken çaba ile elde edilecek ödül, (beklentiye sebep olan güç) birey tarafından karşılaştırılır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Elbette elde edilecek ödül, ortaya konacak davranış için harcanması gereken çabadan daha büyük olmalıdır.

2.Valens (valance)

Valens, en genel tanımıyla bireyin belirli bir gayret sarf etmesi sonucu elde edeceği ödüle dair isteklilik(arzulama) derecesine işaret eder. Elde edilecek ödül bireyi ilgilendiriyorsa, valens yükselir. Valens, bir amacın beklenen değeri ile ilgili bir kavramdır. Bir amacın beklenen değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir.¹⁶⁶

3.Araçsallık (instrumentality)

Kişinin belirli bir gayret ile ödüllendirileceği inancını temele alır. Başka bir deyişle bireyin, verilen görevi tamamlar tamamlamaz, vaat edilen getiriye (ödül) alacağına olan inancıdır.¹⁶⁷

Birey tarafından ortaya konan performans bir şekilde ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirme işlemi Birinci Derece Sonuç olarak tanımlanmıştır. Örneğin; yüksek performans sonucu elde edilen terfi birinci kademe bir sonuçtur. Terfi ile gelecek maddi kazanç ise daha

¹⁶⁶ Onaran, Oğuz, **Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981, s.39.

¹⁶⁷ Pekel, H. N., “İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta : Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E, 2001.

iyi bir yaşam sağlama konusunda araç olacaktır. Birey ailesine daha fazla imkan sağlayabilecek, toplumda daha iyi bir yer edinebilecektir. İşte bu dolaylı sonuçlar ikinci kademe sonuçlar olarak adlandırılır. Araçsallık ise birinci derecedeki sonuçların, ikinci derece sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır.¹⁶⁸

Beklenti teorisine göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeysen, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma olasılığını artıracaktır. Başka bir deyişle, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir.¹⁶⁹

3.3.3. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı teorisi, başlangıçta kamu düşüncesinin alanında geliştirildi, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunlukla kabul edilen düşünceyi ifade ettikleri belirlendi. Örgütsel sessizlik teorisi temelde; Festinger'in Bilişsel Çelişki Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi'ne dayanmaktadır. Sessizlik kavramına en büyük katkıyı yapan araştırmalardan birisi olan Batı Alman Sosyologu E.Noelle-Neumann tarafından 1974 yılında ortaya konan "sessizlik sarmalı" teorisi'dir. Bu model insanların azınlıkta oldukları hissine kapıldıklarında neden düşüncelerini ifade etmekten çekindikleri fikrini açıklar. Teori, toplumda baskın olan düşünceye sahip olmayan bireylerin, toplum dışına itileceği ve izole edileceğini belirtmektedir. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar.¹⁷⁰

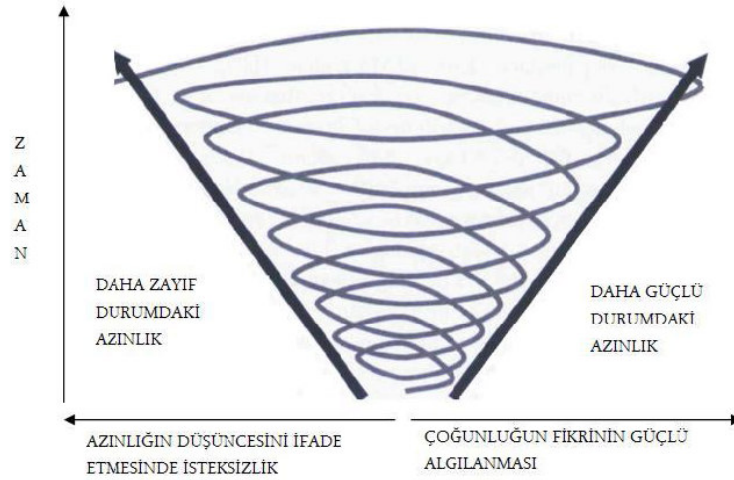
¹⁶⁸ Can, H. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s. 364.

¹⁶⁹ Premeaux, S.F., **Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace**, Louisiana State University Press., 2001, s.9-14.

¹⁷⁰ Noelle-Neumann, E., "The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion", **Journal of Communication**, Vol.24, No.2, 1974, s.43-51.

Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler.¹⁷¹ Sessizlik sarmalı organizasyonun gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilir.

Bowen ve Blackmon bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar.¹⁷² Bowen ve Blackmon bireylerin sosyal çevrelerinin, kamu görüşünün ve diğer bireylerin yargılarını da işin içine katarak, bireylerin elde ettikleri bu bilgileri yeni bilgiler ve fikirler için genel bir çerçeve olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. (Bkz. Şekil 3.2).



Şekil 3.2: Bowen and Blackmon: Sessizlik sarmalı

Kaynak: Frances Bowen and Kate Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", **Journal of Management Studies** Vol.40, No.6, 2003, s.1397.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi çalışanlar iş arkadaşlarından destek bulacağı inancını taşıyorsa veya ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorsa, muhtemelen dürüst

¹⁷¹ Çakıcı, a.g.e., 2007, s.153.

¹⁷² Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1397.

olmayan bir yanıtı veya sessizliği seçeceklerdir. Çalışanların fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan izolasyon ve bu tarz korkulardan kaynaklandığını belirtiyor. İnsanlar organizasyon içinde fikirlerini açıkça ifade etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma veya konuşma kararlarını verirler.¹⁷³

Gruplar içindeki sessizlik sarmalı örgütsel iyileştirmeler için esas olan açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilir. Örgüt içerisinde meydana gelen sessizlik sarmalı ve elbette oluşan örgütsel sessizlik, örgütün gelişmesi ve değişmesi için gerekli olan bilgi alışverişinin de azalmasına neden olur.

3.3.4. Kendini Uyarlama

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de “kendini uyarlama ” teorisidir. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir.¹⁷⁴ İnsanlar, hatalı olsalar bile genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler. Aynı kalmaya isteksizlik iki nedene bağlanabilir. İlki, biri kendi görüşlerinden farklı, ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu sanısını kabul eder. İkincisi, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olacaklarına inanırlar. Bu bağlamda bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler.

Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir.¹⁷⁵ Burada kontrol, konuşmanın tarz ve içeriği kadar, dış görünüşü ve sözel olmayan davranışları da kapsamaktadır. Snyder bu

¹⁷³ Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1398.

¹⁷⁴ Premeaux ve Bedeian, a.g.e., s.1552.

¹⁷⁵ Greenberg, J. ve Baron, R.A., **Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 8.press, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2003, s.90.

özelliğın, kişilere göre farklılaşan bir eğilim olduğunu ve bunun farklı düzeylerinin bir ölçek vasıtasıyla ölçülerek ortaya konabileceğini savunmuştur. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değıştirme yeteneğı olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşıkâr konuşmaktadırlar.¹⁷⁶

Araştırmalar göstermektedir ki, sorunla ilgili bireyin baskın düşünceye ait algısı kendi fikirlerini en çok etkileyen unsurdur. Dolayısıyla kuramda özellikle üzerinde durulan nokta çoğunluğun fikirleri ile bireyin ya da azınlığın fikirleri arasındaki ilişki ve bireylerin izole olma korkusudur. Bu korku sessizliğı motive etmekte ve devamını sağlamaktadır.

3.4. Sessizlik Türleri

Çalışanlar örgüt içinde çeşitli şekillerde sessiz kalabilirler. Sessizliğın türleri ile ilgili yazın incelendiğinde kavramın Pinder ve Harlos tarafından; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir.¹⁷⁷ Dyne, Ang ve Botero ise sınıflandırma yaparken Pinder ve Harlos'un ortaya koyduğu iki sessizlik türüne toplum yanlısı/özgeci sessizlik (prosocial silence) olarak belirlediğı üçüncü tür sessizliğı eklemişlerdir.¹⁷⁸ Çakıcı, yaptığı çalışmalarda söz konusu bu üç sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korumacı (prosocial silence) olarak adlandırıp sessizliğın 3 K'sı olacak şekilde literatüre geçirmiştir.¹⁷⁹

Çalışmamızda da, bu tanımlamalar kapsamında, sessizlik türlerini inceleyeceğiz.

¹⁷⁶ Çakıcı, a.g.e., 2007, s.154.

¹⁷⁷ Pinder ve Harlos, a.g.e., s.351.

¹⁷⁸ Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, 2003, s. 1365.

¹⁷⁹ Çakıcı, Ayşehan, "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğın Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, 2008, s.97.

3.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik, örgütteki gelişmeler karşısında razı göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁰ Bu sessizlik türünün gerisinde yatan temel faktör, boyun eğmedir. Çünkü birey konuşmasının organizasyonda herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanır. Bu sessizlik türünde, kasıtlı olarak pasif davranış sergileme ve ilgisiz davranış içine girme durumu söz konusudur.¹⁸¹ Bu sessizlik türünü benimseyen çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır.

Kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olup söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin var olduğunun farkında değildir. Koşulları var olduğu gibi kabul etmek, çalışana güven vermekte, dolayısıyla söz konusu koşulları değiştirmeye yönelmemektedir. Bu tür sessizlik davranışı korku, öfke ve pesimistik duyguları içermekte ve konuşma durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara olan inanç yüzünden bu tür duygulara daha da beslenmektedir.¹⁸² Dolayısıyla, bu sessizlik türünde, bilginin varlığı söz konusu olup, bireyin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir.

Daha önceki deneyimlerinde, görüş, fikir, düşünce ve önerileri dikkate alınmayan ve değerlendirmeyen çalışanlar bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunabilir ve

¹⁸⁰ Karacaoğlu, Korhan ve Ayşe Cingöz, “İşgören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, **17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir, 2009, s.159.

¹⁸¹ Çakıcı, a.g.e., s.87.

¹⁸² Blensinkopp, John ve Marisa S. Edwards, “On not Blowing the Whistle: Quiscent Silence as an Emotion Episode”, **Research on Emotion in Organizations**, Vol.4, 2008, s.206.

örgütleriyle veya işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisizleşebilirler. Dolayısıyla kabullenici sessizlik edilgen bir davranıştır.¹⁸³

3.4.2. Korunmacı Sessizlik (Quiescent Silence)

Korunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁸⁴ Dyne ve arkadaşları korunmacı sessizliği çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini koruma adına görüş, düşünce ve fikirlerini saklaması olarak tanımlamaktadır.¹⁸⁵ Savunmacı sessizlikte temel güdü, bireyin kendini koruma isteğidir. Burada Morrison ve Milliken'in vurguladığı korku faktörü ön plana çıkmaktadır. Kişi konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korktuğu için kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmekten kaçınır.

Korunmacı sessizlik, çalışanın dış tehditler karşısında kendini koruma amaçlı yaptığı bilinçli ve proaktif bir davranış niteliği taşımaktadır. Özellikle kabullenici sessizlik ile karşılaştırıldığında, korunmacı sessizlik, alternatiflerin düşülmesini ve farkında olmayı içermekte, bireyin içinde bulunduğu koşullar itibarıyla kişisel olarak uygulanabilecek en iyi strateji olması açısından da fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektirmektedir.¹⁸⁶

3.4.3. Korumacı Sessizlik (Prosocial Silence)

Korumacı sessizlik, özgeci veya işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının yararlarını gözeterek iş ile ilgili; fikir, bilgi veya görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Korumacı sessizlik, üçüncü sessizlik türü olarak Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilmiş ve yönetim yazınına eklenmiştir. Onlara göre korunmacı

¹⁸³ Taşkiran, Erkan, "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Doktora Tez**, Marmara Üniversitesi, S.B.E., 2011, s. 103.

¹⁸⁴ Pinder ve Harlos, a.g.e., s. 348.

¹⁸⁵ Dyne, Ang ve Botero, a.g.e., s. 1367.

¹⁸⁶ A.g.e., s. 1367.

sessizlik, çalışanların başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, herhangi durum hakkında fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁷ Korumacı sessizlik, grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki, duraksamayı yansıtır.¹⁸⁸ Korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlik de alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bazı yazarlara göre korunmacı sessizlik özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış, herhangi bir biçimde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir.¹⁸⁹ Korunmacı sessizliğin aksine korunmacı sessizlik açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Dolayısıyla korunmacı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır.

3. 5. Örgütlerde Sessizliğin Etkileyen Faktörleri

İş görenler işyerleri veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermiyorlar. Buldukları organizasyonda onları buna iten çeşitli nedenler vardır.

3.5.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim

Morrison ve Milliken; bu etmenlerin başında yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları olduğundan bahsediyor. İş görenlerin olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden oluyor.¹⁹⁰ Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusu ve zımnî inançları ve bunun sonucunda oluşan yapı ve politikalar sessizlik ikliminin hammaddesini oluşturmaktadır.

¹⁸⁷ Dyne, Ang ve Botero, a.g.e., s. 1368.

¹⁸⁸ Pinder ve Harlos, a.g.e., s. 332-339.

¹⁸⁹ Karacaoğlu ve Cingöz, a.g.e., s.159.

¹⁹⁰ Morrison ve Milliken, a.g.e., s.712.

3.5.2. Ön Yargılı Davranışlar

Yöneticilerin işgörenlere çoğunlukla üstü kapalı inançları nedeniyle ön yargılı davranmaları, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, çalışanların bencil olduklarını düşünmeleri de bu sessiz kalışın nedenleri arasında yer alıyor. Ayrıca organizasyonlar da işgörenler arasında birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı hakimdir.¹⁹¹

3.5.3. Ulusal ve Kültürel Normlar

Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan ulusal ve kültürel normlarda bir başka neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Huang, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kırgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duyguları gizlediklerine işaret etmiştir.¹⁹² Patron hakkında kötü konuşmanın da para kazanılan yere nankörlük olduğunu kabul eden kültürlerde bu baskı daha fazla görülebilir.

3.5.4. Adaletsizlik Kültürü

Birinin kendi başına ya da diğerlerinin yardımı ya da kışkırtmasıyla değişik haller alabilen rahatsız edici, bilinçli bir durumdur. Sessizlik durumu birinin koşullarıyla uyumsuzluğu anlamına gelir. Kişi mevcut durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkında olarak sessizce acı çeker ama onları keşfetmek için isteksizdir. Bununla birlikte sessiz çalışanlar sessizliğin oluşturduğu ya da beslediği şartları değiştirmek için sessizliklerini

¹⁹¹ A.g.e., s.712-713.

¹⁹² Huang, X., Vliert, E.V. ve Veght, G.V., "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", **Management and Organization Review**, Vol.1, 2005, s.459-482.

kırmaya hazırdır.¹⁹³ Haksızlık kültürünün olduğu işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimidir.¹⁹⁴

3.5.5. Sessizlik İklimi

İşgörenleri sessizliğe iten bir diğer durumu Morrison ve Milliken sessizlik iklimi olarak açıklamışlardır. İşgörenler örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşuna olduğuna ve fikir ve kaygıları anlatmanın tehlikeli olduğuna inanıyorlar.¹⁹⁵ Bu inançlar sessizlik ikliminin nasıl oluştuğunu ve büyüdüğünü açıklıyor. Örgütsel politika ve yapıların kalıplarını, demografik karakteristikleri, tepe yönetimi takımının inanç yapılarını ve ortak duygu yaratma ve iletişim süreçlerini içeren bu faktörler daha düşük düzeydeki çalışanların nasıl hayal kırıklığına uğradığını ve yüksek sesle konuşma hakkında korku dolu olduğunu açıklayan bir model olarak karşımıza çıkıyor.¹⁹⁶ Konuşmasının onun için tehlikeli olduğunu düşünen çalışanlar garanti ve güvenilir olarak gördükleri sessizliği seçiyorlar.

3.5.6. Yöneticinin Yapısı

Sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ekonomik ve finansal geçmişi olan bireylerin baskın olduğu yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresi daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu organizasyonlarda örgütsel sessizlik daha yaygındır.¹⁹⁷ Buldukları ve alıştıkları konular nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler; çalışanların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler.

¹⁹³ Pinder ve Harlos, a.g.e., s. 348.

¹⁹⁴ Çakıcı, a.g.e., s.157.

¹⁹⁵ Morrison ve Milliken, a.g.e., s.714.

¹⁹⁶ Pinder ve Harlos, a.g.e., s. 346.

¹⁹⁷ Morrison ve Milliken, a.g.e., s.711-712.

3.6. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri

İşyerinde kaygı ve endişelerin dile getirilmemesinin farklı nedenleri vardır. Çalışanların desteklenmediği bir örgüt kültürü, üstlerle zayıf ilişki, ast-üst arasındaki ilişkilerin samimi olmaması, örgüt içindeki uygulamalara ilişkin adaletsizlik algılaması, olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin bir takım örtük inançları işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Morrison ve Milliken; bazı insanlar konuştuğuları takdirde tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını sezerse, kasti olarak konuşma yapma isteklerini engellediklerinden bahsetmişlerdir.¹⁹⁸

3.6.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Yapılan araştırmalarda, çalışanların teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiğinden bahsediliyor. Araştırmacılar, pek çok iş görenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı aşikâr bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar.¹⁹⁹

Ryan ve Oestreich'in ABD de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların %70 i işle ilgili problem veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir.²⁰⁰ Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, organizasyonel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri taktir de cezalandırılacaklarına inanıyorlar.

¹⁹⁸ Morrison ve Milliken, a.g.e., s. 1356.

¹⁹⁹ Morrison ve Milliken, a.g.e., s.706.

²⁰⁰ Ryan, K.D. ve D.K. Oestreich, **Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and İnnovation**, Jossey&Bass Publ., San Fransico, 1991.

3.6.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich, çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen organizasyonla ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünüyorlar.²⁰¹ Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel olarak görülüyor.²⁰² Değişimin sabit olduğu dünyada artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle organizasyonlarda işgörenlerin inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gittikçe artıyor. Ancak izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından fikirlerini açıklamıyorlar. Buna rağmen organizasyonların hayatta kalması için değişen çevreye yanıt verebilmesi takım güveni ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır.²⁰³ Ancak organizasyonlarda çalışanlar problemleri söylediklerinde hem etkili olacağına hem de çalışanlar için problem olmayacağına inanmıyorlar.

3.6.3. İzolasyon Korkusu

Rosen ve Tesser insanların kaygıları hakkında sessiz kalmalarının sebebini psikologlar 'Sessiz Etki' olarak adlandırıyorlar. Roberts ve O'Reilly, Ryan ve Oestreich çalışanların çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olduklarını ve bu paylaşımın organizasyon hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını belirtiyorlar.²⁰⁴ İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur. Genellikle baş belası, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korkuyorlar. Sosyal izolasyondan kaçınmak için bireyler hem

²⁰¹ Premeaux ve Bedeian, a.g.e., s.1537.

²⁰² Morrison ve Milliken, a.g.e., s.707.

²⁰³ Vakola ve Bouradas, a.g.e., s.441.

²⁰⁴ Milliken, Frances J. , Elizabeth W. Morrison And Patricia E Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, 2003, s.1454.

çoğunluğun görüşünün ne olduğunu hem de hangi görüşlerin popülerliğinin arttığını veya azaldığını keşfetmeye çalışırlar.²⁰⁵

3.6.4. Geçmiş Tecrübeler

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğreniyorlar.²⁰⁶ Daha önceki deneyimlerinde, ne yaparlarsa yapsınlar çevrelerini ve durumları kontrol edemediklerini gören çalışanlar, örgütleriyle veya işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisizleşmektedir. Örneğin özel sektörden kamu sektörüne geçen herhangi bir çalışan, bildiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresini ve niteliğini artırmaya yönelik önerilerde bulunabilir. Ancak önerileri dikkate alınmayan ve değerlendirmeyen söz konusu çalışan bir süre sonra sessizlik davranışında bulunabilir.²⁰⁷ Çalışanlar her geçen gün sessizliğe itiliyorken üst yöneticiler ve uzmanlar gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istiyorlar.²⁰⁸

3.6.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde iş görenler genellikle konuşmaya isteksizdir.²⁰⁹ Çalışanlar arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkuyorlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanıyorlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inanıyorlar.²¹⁰

²⁰⁵ Çakıcı, Ayşehan, a.g.e., s.154.

²⁰⁶ Milliken, Morrison ve Hewlin, a.g.e., s.1468.

²⁰⁷ Çakıcı, a.g.e., s.98.

²⁰⁸ Morrison ve Milliken, a.g.e., s.714.

²⁰⁹ Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1394.

²¹⁰ Milliken, Morrison ve Hewlin, a.g.e., s.1462.

Bu bölümde, sessizlik kavramı ve tanımı, işletmelerde örgütsel sessizliğin önemi, sessizlik teorileri, sessizlik türleri, örgütlerde sessizliğin etkileyen faktörler ve iş görenlerin sessiz kalma nedenleri anlatılmaya çalışılmıştır.

Gelecek bölümde, araştırmanın değişkenleri olan liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde araştırmamızın konusunu oluşturan değişkenlerden liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

4.1. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan araştırmalara baktığımızda, çoğu araştırmanın dönüşümcü liderlik ve duygusal bağlılık üzerine yapıldığı ve normatif ya da devamlı bağlılık ile ilgili neredeyse yok denecek kadar az çalışma olduğu görülmektedir. Bu durum tanımı itibariyle devamlı bağlılığın çalışanın örgütte zorunlu nedenlerle kalmasını, oysaki dönüşümcü liderliğin çalışanların değerleri ve hedeflerinin örgütsel hedefler ve değerler ile uyumlaştırıldığı bir dönüşüm sürecini ifade etmesinden kaynaklanıyor olabilir. Normatif bağlılık ise çalışanın örgüte karşı hissettiği yükümlülük duygusu ile ilgili olduğundan, dönüşümcü liderliğin normatif bağlılık ile olan ilişkisi, dönüşümcü liderin çalışan için gösterdiği bir takım çaba ve özveriden dolayı çalışanın bu sosyal sisteme karşı kendisini borçlu hissetmesi nedeniyle, liderin çalışanı bu sosyal sistem ile bütünleştirmeye yönelik bazı davranışları ile sınırlı kalmış olabilir.

Liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi bağlamında, liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin örgütsel bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, doğru ve zamanında iletişim alan bir yöneticinin iş çevresini

güçlendirdiği ve böylece işgörenlerin bağlılığını yükselttiği göz önüne alındığında, lider iletişiminin bağlılıkla olumlu ilişkisi doğrulanmış olmaktadır.²¹¹

Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Liderin örgütsel vizyonu açık ve net bir şekilde çalışanlar ile paylaşması, bu vizyonun çalışan tarafından benimsenmesini, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesini sağlayacak ve bireysel ihtiyaçları, duygu ve düşünceleri dikkate alınan çalışan, örgüt içerisinde alınan kararları benimseyecek, örgüt ile özdeşleşecek ve örgüte karşı hissettiği duygusal bağ ile birlikte örgüt üyeliğini devam ettirmek isteyecektir. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Çünkü örgütsel bağlılık, bireyin örgütte kalma hissini ve ilgisini artırabilmektedir. Bu bağlamda, liderin tutum ve davranışları önemlidir. Çalışmamızın araştırma bölümünde liderlik tarzlarının duygusal bağlılık yanında devamlı ve normatif bağlılık boyutlarını da içeren örgütsel bağlılık değişkeni ile ilişkisi araştırılacaktır.

4.2. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Çalışanların örgüt ile ilgili sorun ve sıkıntılı durumlarla ilgili kaygı, endişe ve görüşlerini açıkça ifade etmemeleri örgütlerde sessizlik tutumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun üstlerle kurulan zayıf ilişkiler, ast-üst arasındaki ilişkilerin samimi olmaması ve yöneticilerin çalışanlara karşı geliştirdiği davranış tarzı gibi farklı nedenler olabilir.²¹²

Yöneticilerin rekabet ortamında gösterdikleri çaba, görev yaptıkları örgütlerin gelişimi ve ilerlemesi yönündedir. Yöneticiler bir yandan değişim ve gelişimi hedeflemekte bir yandan da bu değişimi ve ilerlemenin çalışanlar vasıtasıyla gerçekleşebileceğinin farkındadırlar. Fakat çalışanların fikirsel katkıları ve işletme sorunlarına duyarlılıkları, yöneticilerin arzu ettikleri bir durum olsa da iş görenler zarar göreceklere korkusuyla çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Lider ile çalışanları arasındaki ilişkiler, onların

²¹¹ Balay, a.g.e., s.74.

²¹² Karacaoğlu ve Cingöz, a.g.e., s.698.

tutum ve davranışlarını etkilemektedir.²¹³ Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdiği liderlik davranışı, onlara karşı yaklaşımı ve örgüt içindeki farklı uygulamalar, çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilir.

Sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ekonomik ve finansal geçmişi olan bireylerin baskın olduğu yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresi daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu organizasyonlarda örgütsel sessizlik daha yaygındır.²¹⁴ Buldukları ve alıştıkları konular nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler; çalışanların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler. İş gören ve yöneticiler arasındaki bu mesafeli ilişkiler beraberinde işgörenin örgüte olan bağlılığında zayıflamaları meydana getirebilmektedir. Eğer yöneticiler, değişim konusunda astları desteklerlerse, astları ile samimi ilişki kurarlarsa, astların sorunları ile ilgilenirlerse ve onlardan gelen önerilere açık olurlarsa astlar önemsendiklerini algılayacaklar ve sessizlik azalacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların sessizlik tutumları arasında bir ilişki var olabilir.

4.3. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki bir engel olarak görülebilmektedir. Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve işgörenlerin bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, örgütsel bağlılık algılarında azalma olması beklenir. Bunun sonucu olarak çalışanların çalıştığı örgütte yaşadığı işini kaybetme korkusu verimini ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni düşünceler üretememesi ve gelişmeye açık olmamasından bahsedilebilir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için çalışanlar yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunabilirler. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu fikirlerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten

²¹³ Scott, Susanne G. ve Reginald A. Bruce, "Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, s.1.

²¹⁴ Morrison ve Milliken, a.g.e., s.711-712.

kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. İşgörenlerini cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir. Yukarıda açıklanan yönetim anlayışına sahip örgütlerde işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde artması beklenirken, aksi bir yaklaşımı izleyen yönetim anlayışlarında ise bağlılık algılarının azalması ve bu durumun da örgütü olumsuz şekilde etkilemesi beklenmektedir.

Çalışanlar çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olmakta ve bu paylaşımın organizasyon hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını belirtmektedirler.²¹⁵ İş görenlerin örgütsel bağlılığı için organizasyon içindeki arkadaş ilişkilerinin kuvvetli olması da önem kazanmaktadır. İş görenler aile ortamını andıran örgüt yapılarında kendilerini daha güvende hissedebilmektedirler. Bu da beraberinde örgüte olan bağlılığı getirebilmektedir. Baş belası, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulmasından çekinebilmektedirler. Bu durum iş görenin gerek çalışma arkadaşlarıyla gerekse yöneticilerle arasındaki ilişkilerin gergin bir nitelik kazanmasına sebep olabilmektedir. İş görenin çalışma ortamında yaşadığı gerginlikler örgüte bağlılığı ve çalışma verimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılık ile çalışanların sessizlik tutumları arasında bir ilişki var olabilir.

4.4. Araştırma Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmamızın değişkenler arasındaki ilişkiler ele alındıktan sonra araştırma değişkenleri kapsamında yapılmış çalışmaların ve bu çalışmaların teorik altyapısının incelenmesi oldukça faydalı olacaktır. Bu bölümde araştırmacıların hangi dönemde hangi konuları ele aldığı, konuya nasıl yaklaştığı ve araştırmalarında hangi sonuçlara ulaşıldığı üzerinde durulacaktır.

4.4.1. Liderlik Tarzları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

²¹⁵ Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003, s. 1454.

Liderlik tarzları üzerine yapılmış ve ulaşılabilen yerli ve yabancı çalışmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçları aşağıda Tablo 4.1’de sunulmuştur. (Bkz. Tablo 4.1).

Tablo 4.1: Liderlik Tarzları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Taşkıran ²¹⁶	2011	Yazar, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemek üzere İstanbul’daki otel işletmelerde görev yapan 602 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; -liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. -liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde hem dağıtım adalet hem de uygulamaya ilişkin adalet algısının farklılaştırıcı rolü olduğu görülmüştür.
İbicioğlu, Çiftçi ve Kanten ²¹⁷	2010	Yazarlar, akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkileri irdellemek üzere Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi bünyesindeki 2 yüksekokul, 3 meslek yüksekokulu ve 2 fakültede görev yapan 112 öğretim üyesi ile Süleyman Demirel üniversitesi bünyesindeki 2 yüksekokul, 17 meslek yüksekokulu ve 15 fakültede görev yapan 777 öğretim üyesi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -akademisyenlerin akıl hocalığı eğilimleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır.
Çakınberk ve Demirel ²¹⁸	2010	Yazarlar, izleyicilerin liderlik tarzı algılarını ve örgütsel bağlılıklarını belirlemek üzere Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan toplam 148 yardımcı sağlık personel üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların bağlılıklarını etkilediği, -liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.
Karacaoğlu ve Cingöz ²¹⁹	2009	Yazarlar, Kayseri’de faaliyet gösteren 6 özel sektör işletmesinden 121 çalışan üzerinde anket tekniği yoluyla yürüttükleri araştırma sonucunda; -sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki olduğunu görülmüştür. -Örgütsel anlamında adaletli uygulamaları arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.
Bildik ²²⁰	2009	Yazar, özel ve kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer hizmet sektörlerinden olmak üzere geniş bir çalışma alanından 1051 çalışan üzerinde anket yoluyla yaptığı araştırma sonucunda; -örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki belirlemiş -etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
Özgener ve Kılıç ²²¹	2009	Yazarlar, eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkilerini incelemek üzere Kayseri ilindeki eğitim kurumlarında görev

²¹⁶ Taşkıran, a.g.e., 2011.

²¹⁷ İbicioğlu, Hasan, Münire Çiftçi ve Pelin Kanten, “Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı:12, 2010, s.53-71.

²¹⁸ Çakınberk, Arzu ve Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı.24, 2010, s.103-119.

²¹⁹ Karacaoğlu ve Cingöz, a.g.e., s.698-705.

²²⁰ Bildik, Büşra, “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2009.

		<p>yapan 542 öğretmen üzerinde anket yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <p>-yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile öğretmenlerin performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.</p> <p>-ayrıca hem yapıcı kültür ortamında, hem de savunmacı kültür ortamında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesi durumunda öğretmenlerin performansının bu durumdan pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır.</p> <p>-buna karşın, savunmacı kültür ortamında yöneticiler etkileşimci liderlik davranışı sergilediklerinde de öğretmenlerin performansının arttığı gözlemlenmiştir.</p> <p>-tam serbesti tanıyan liderliğin yapıcı örgüt kültürü ve savunmacı örgüt kültürünün hakim olduğu eğitim kurumlarında öğretmen performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.</p>
Demir ve Okan ²²²	2008	<p>Yazarlar, Bass'ın geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğinin Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye uygun yapıda bir ölçek ortaya koymak üzere İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren 190 büyük ölçekli işletme yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <p>-oluşturulan modelde, Türk yöneticiler için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları net bir biçimde ayrılmış ve yöneticilerimizin kültürel yapımız içerisinde şekillenen liderlik özelliklerini yansıtan toplam dört faktör bileşimi elde edilmiştir.</p>
Taslak ²²³	2008	<p>Yazar, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışının etiksel bir değerlendirmesini yapmak; bu liderlik tiplerinin etik olarak onaylanmasında öne çıkan faktörleri tespit etmek üzere iki üniversiteden toplam 342 işletme bölümü son sınıf ve lisansüstü işletme eğitimi alan öğrenci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;</p> <p>-dönüşümcü liderliğin göreve ilişkin çatışmalarda daha etik bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmesinde "bireysel ilgi" boyutunun diğer boyutlardan daha etkili olduğu belirlenmiştir.</p>
Detert ve Burris ²²⁴	2007	<p>Yazarlar, liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere, bir zincir otelde görev yapan 3149 çalışan ve 223 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <p>-liderlik davranışının, özellikle en iyi performans gösteren çalışanlar üzerinde, açıkça konuşmalarını sağlaması bakımından en önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır.</p>
Taş, Çelik ve Tomul ²²⁵	2007	<p>Yazarlar, yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarının belirlenmek üzere Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2004-2005 eğitim öğretim yılında pilot uygulama yaptığı 9 ildeki ilköğretim okullarındaki 788 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <p>-ilköğretim okul yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını "çoğunlukla" gerçekleştirdikleri,</p> <p>-öğretmenlerin, yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarına ilişkin görüşleri kıdemlerinden etkilendiği saptanmıştır.</p>
Piccolo ve Colquitt ²²⁶	2006	<p>Yazarlar, dönüştürücü liderlik ile iş davranışları arasındaki ilişkide temel iş özelliklerinin aracılık etkisini tespit etmek üzere, 283 birey üzerinde yürüttükleri</p>

²²¹ Özgener, Şevki ve Gülten Kılıç, "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri** 21-23 Mayıs, Eskişehir, 2009, s.368-375.

²²² Demir, Halis ve Tarhan Okan, "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", **Yöntem**, Vol:61, Ekim, 2008.

²²³ Taslak, Soner, "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı: 31, 2008, s.121-144.

²²⁴ Detert, James R.ve Ethan R. Burris, "Leadership Behaviour And Employee Voice: Is The Door Really Open?", **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.4, 2007, s.869-884.

²²⁵ Taş, Ali, Kazım Çelik ve Ekber Tomul, "Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı. 22, 2007, s.85-98.

		araştırma sonucunda; -Dönüştürücü liderlik davranışının güçlü etkisi olduğu görülmüştür, -Özellikle lider-üye değişiminin çalışanların performansları üzerindeki etkisi gözlemlenmiştir.
Kılıç ²²⁷	2006	Yazar, Kayseri ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini belirlemek üzere 549 kişi üzerinde anket yoluyla yaptığı araştırma sonucunda; -Kayseri ilindeki ilköğretim ve liselerdeki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına göre dönüştürücü liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri saptanmıştır.
Eryılmaz ²²⁸	2006	Yazar, endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve sahip olma düzeylerinin, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri alınarak çeşitli değişkenler açısından değerlendirilerek belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara'da 504 öğretmen üzerinde yapılan araştırma sonucunda; -Okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin kendi değerlendirmeleri ile öğretmenlerin algıları arasındaki farklılık olduğu saptanmıştır.
Koçak ²²⁹	2006	Yazar, ilköğretim okulu yöneticilerin dönüştürücü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi saptamak üzere Ankara'da görev yapan 264 öğretmen üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; -İlköğretim okul yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri ve liderlik davranışları gösterme düzeyleri öğretmen değerlendirmelerine göre, orta derece olarak saptanmıştır.
Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen ²³⁰	2005	Yazar, dönüştürücü liderlik ve çalışan performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye değişiminin mediator rolünü araştırmak üzere geliştirdikleri bir model ile analizler yapmışlar ve sonucunda da lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini saptamışlardır.
Coşkun ²³¹	2005	Yazar, askeri yöneticilerde çağdaş yöneticilik ve dönüştürücü liderlik özelliklerini tespit etmek üzere 70 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; -askeri yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.
Rubin, Munz ve Bommer ²³²	2005	Yazarlar, yöneticinin duygusal tanıma ve kişisel özelliklerinin dönüştürücü liderlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere büyük ölçekli bir işletmeden 145 yönetici ile yaptıkları araştırma sonucunda; -dışa dönüklük kişilik özelliğinin duygusal tanıma ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiye moderatör etkisi yarattığı saptanmıştır.
Hatipoğlu ²³³	2003	Yazar, yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departmanlardan 121 yönetici üzerinde anket tekniği yardımıyla yaptığı araştırma sonucunda;

²²⁶ Piccolo Ronald F. ve Jason A. Colquitt, "Transformational Leadership and Job Behaviours: The Mediating Role of Core Job Characteristics", **Academy of Management Journal**, Vol.49, No.2, 2006, s.237-340.

²²⁷ Kılıç, Gülten, "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, S.B.E, 2006.

²²⁸ Eryılmaz, Fahri, "Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri ve Sahip Olma Düzeyleri", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Gazi Üniversitesi, E.B.E, 2006.

²²⁹ Koçak, Tuncay, "Okul Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Gazi Üniversitesi, E.B.E, 2006.

²³⁰ Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang ve Zhen Xiong Chen, "Leader-Member Exchange As a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.3, 2005, s.420-432.

²³¹ Coşkun, Fedai, "Askeri Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, S.B.E, 2005.

²³² Rubin, Munz ve Bommer, "Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.5, 2005, s.845-858.

²³³ Hatipoğlu, Cemalettin, "4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, S.B.E, 2003, s.157-190.

		-yöneticilerin çoğunluğu, liderlik davranışının zamanla ve eğitimle kazanılabileceği belirtmiştir.
Testa ²³⁴	2001	Yazar, yöneticilerin sergiledikleri liderlik etkinliğinin, çalışanlar tarafından algılanmasını ortaya koymak üzere, 15 otel, 49 restoran ve 9 seyahat işletmesinden 112 yönetici, 33 şef ve 277 çalışan üzerinde anket tekniğinden yararlanarak yaptığı araştırma sonucunda; -yöneticilerin çalışanlara kıyasla, kendi liderlik etkinliklerini daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri saptanmıştır, -araştırmaya katılan yöneticilerin %94'ü gösterdikleri liderlik tarafından çalışanlarının memnun olduğunu belirtirken çalışanların %73'ü bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir.
Uyguç, Duygulu ve Çıraklar ²³⁵	2000	Yazarlar, dönüşümcü liderlik, etkileşimli liderlik ve performans konulu bir çalışmada öğretim üyesinin dönüşümcü liderliğin boyutlarından biri olan karizmatik liderlik davranışlarını sergilediğinde hem kendi hem de öğrenci performansını arttıracak yönünde veri elde edilmiştir. Ayrıca, entelektüel teşvik boyutunun da, sayısal derslerde, karizmatik liderlik boyutu ile birlikte algılanan öğretim üyesi performansında rolü olduğu sonucuna varılmıştır.
Shrott ²³⁶	1989	Yazar, yöneticilerin sahip oldukları rollerin önem derecelerini belirlemek üzere anket tekniğiyle 62 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; -yöneticiler tarafından en önemli görülen roller sırasıyla halihazır işleyle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak ve liderlik edici olarak belirlenmiştir.
Vanderslice ²³⁷	1988	Yazar, biçimsel olarak lidersiz örgütlerde liderliğin nasıl olabileceğini araştırmak üzere Amerika'da bulunan ve çalışanların kendilerine ait restoranlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, hiyerarşik bir yapılanma olmadan liderliğin söz konusu bu örgütlerde kendiliğinden olduğunu belirtmiştir.
Arnoldo ²³⁸	1981	Yazar, Mintzberg'in geliştirdiği yönetim ile ilgili rolleri incelemek üzere, Amerika'da faaliyet gösteren 15 zincir işletmede görev yapan 194 genel müdür üzerinde anket tekniği yardımıyla yaptığı araştırma sonucunda; -yöneticilerin liderlik rolüne, diğerlerine göre daha çok zaman ayırdıkları ve bu rolü en önemli olanı olarak kabul ettikleri saptanmıştır, -yöneticilerin ikinci olarak en önemli gördükleri rolü ise girişimcilik yönü ile yenilikler yapma olarak belirlenmiştir.
Ley ²³⁹	1980	Yazar, Mintzberg'in ortaya koyduğu yönetim ile ilgili rolleri, yöneticilerin kullandıkları zaman açısından incelemek üzere Amerika'daki bir zincir işletmesinde görev yapan 7 genel müdür üzerinde gözlem yöntemi ile yaptığı araştırma sonucunda; -genel müdürlerinin, zaman faktörü göz önüne alındığında, lider ve girişimcilik yönü ile yenilikler yapma yönünün ön plana çıktığı ortaya konulmuştur.

²³⁴ Testa, Mark R, "Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.42, No.6, 2001, s.80-89.

²³⁵ Uyguç, Nermin, Ethem Duygulu ve Nurcan Çıraklar, "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimli Liderlik ve Performans", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000, s.587-600.

²³⁶ Shrott, Gerald, "Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.8, No.2, 1989, s.121-130.

²³⁷ Vanderslice, Virginia, "Separating Leadership from Leaders: An Assessment of the Effect of Leader and Follower Roles in Organizations", **Human Relations**, Vol.41, No.9, 1988, s.677-696.

²³⁸ M. J. Arnoldo, "Hotel General Managers: A Profile", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.22, No.3, 1981, s.53-56.

²³⁹ Ley, D.A., "The Effective Manager: A Profile," **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.22, No.3, 1981, s.53-56.

Liderlik tarzları ile ilgili yapılmış ve ulaşılan çalışmalardan yukarıdaki tabloda özetlenerek sunulan çalışmalar genel olarak değerlendirecek olursak, liderlik tarzları belirlemeye yönelik çok çeşitli ve fazla sayıda araştırmaların yapıldığı görülmüştür.

4.4.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış ve ulaşılabilen yerli ve yabancı çalışmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçları aşağıdaki Tablo 4.2’de sunulmuştur. (Bkz. Tablo 4.2).

Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Soycan ²⁴⁰	2010	Yazar, İstanbul’da birleşme ve satın alma yaşamış bankalarda örgütsel bağlılığın, örgütsel sessizliği ne oranda etkilediği, örgütlerine bağlılıklarının nasıl değiştiği ve iş gören sessizliği ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmek üzere İstanbul’da birleşme ve satın alma yaşamış 3 büyük bankada görev yapan 71 çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; -örgütsel sessizlik ve bağlılık arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu, -kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık ve sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunduğu görülmüştür.
Çakınberk ve Demirel ²⁴¹	2010	Yazarlar, izleyicilerin liderlik tarzı algılarını ve örgütsel bağlılıklarını belirlemek üzere Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan toplam 148 yardımcı sağlık personel üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların bağlılıklarını etkilediği, -liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.
Yüceler ²⁴²	2009	Yazar, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek üzere Selçuk Üniversitesi’nde görev yapan 750 akademik personel üzerinde anket tekniği yardımıyla yaptığı araştırma sonucunda; -katılımcıların normatif bağlılık düzeyi, duygusal bağlılık ve devam bağlılık düzeylerine göre düşük olduğu, -örgüt ikliminin, katılımcılar tarafından önemli bulunan fiziki çalışma koşulları üzerinden örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği, -örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı oluşturma ve geliştirmede etkin olduğu görülmüştür.
Bildik ²⁴³	2009	Yazar, özel ve kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer hizmet sektörlerinden olmak üzere geniş bir çalışma alanından 1051 çalışan üzerinde anket yoluyla yaptığı araştırma sonucunda; -örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki belirlemiş -etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki

²⁴⁰ Soycan, Ş. Hande, “Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi S.B.E., 2010.

²⁴¹ Çakınberk, Arzu ve Erkan Turan Demirel, a.g.e., s.103-119.

²⁴² Yüceler, Aydan, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı.22, 2009, s.445-458.

²⁴³ Bildik, a.g.e., 2009.

		olduğu saptanmıştır.
Kaya ²⁴⁴	2008	Yazarlar, kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmak üzere 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniği kullanılarak yaptığı araştırma sonucunda; -kamu ve özel sektör kuruluşlarının kültürlerinin “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısından farklı olduğu, -örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki var olduğu tespit edilmiştir.
Boylu, Pelit ve Güçer ²⁴⁵	2007	Yazarlar, Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini Meyer ve Allen Modeli (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) kapsamında belirleyebilmek üzere Gazi Üniversitesinde çalışan 366 akademisyen üzerinde anket yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda; -akademisyenlerin üniversitenin geneline ve çalıştıkları birime yönelik her üç bağlılık düzeyleri arasında yüksek derecede pozitif ilişki ve anlamlı olduğu izlenmiştir.
Erdem ²⁴⁶	2007	Yazar, örgüt kültürü tipleri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere Elazığ il merkezindeki altı hastanede görev yapan 256 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla yaptığı araştırma sonucunda; -çalışanlar hastanelerini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirdiği, -çalışanlar hastanelerini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirdiği, -çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli kültür tipi klan kültürü olarak bulunmuştur.
Pelit, Boylu ve Güçer ²⁴⁷	2007	Yazarlar, akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini Meyer ve Allen Modeli (duygusal, devamlılık ve normatif boyutlar) kapsamında belirleyebilme ve akademisyenlerin söz konusu bu her bir bağlılık düzeylerinin bazı kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi’nde çalışan 65 öğretim elamanı üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler olurken; onu sırasıyla normatif ve devamlılık bağlılığı ile ilgili ifadeler izlediği, -bazı kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.
Taşkıran ve Özcan ²⁴⁸	2007	Yazarlar, örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan 690 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla yaptıkları araştırma sonucunda; -çalışanların hem örgüte bağlılıklarının hem de işe bağlılıklarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır, -örgüte bağlılık ve işe bağlılık arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.
Karim ve	2006	Yazarlar, Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık boyutlarının Malezya’daki

²⁴⁴ Kaya, Harun, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi BİİBF Maliye Dergisi**, Sayı 155, 2008, s.119-143.

²⁴⁵ Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı:511, 2007, s.55-74.

²⁴⁶ Erdem, Ramazan, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2007, 2(2), 63-79.

²⁴⁷ Pelit, Elbeyi, Yasin Boylu ve Evren Güçer, “Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2007, s.86-114.

²⁴⁸ Taşkıran, Erkan ve Esra Dinç Özcan, “Örgüte Bağlılık ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Sakarya, 2007, s.401-416.

Mohammd ²⁴⁹		geçerliliğini ölmek üzere 9 üniversite kütüphanesinde görev yapan 222 akademik kütüphaneci üzerinde anket yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda; -Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık boyutları kütüphaneciler üzerinde geçerli olduğu, özellikle akademik kütüphaneciler üzerinde geçerli olduğu saptanmıştır.
Kitapçı ²⁵⁰	2006	Yazar, örgütsel bağlılık ve karar almaya katılımın kişisel performansa olan etkisini incelemek üzere 54 işletmenin orta ve üst düzey 62 yönetici üzerinde anket yardımıyla yaptığı araştırma sonucunda; -yöneticilerin karar almaya katılımı normatif bağlılığı etkilediği, -diğer taraftan yine yöneticilerin normatif bağlılığı ve karar almaya katılımı kişisel performansı etkilediği saptanmıştır.
Durna ve Eren ²⁵¹	2005	Yazarlar, Niğde İlinde eğitim ve sağlık alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını çeşitli demografik faktörlerle karşılaştırarak belirlemek üzere ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan öğretmenlerden ve hastane ve sağlık ocaklarında çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan toplam 322 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -demografik özelliklerden bağlı bulunulan kurum, yaş, medeni hal ve kıdem ile çalışanların örgütsel, duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğunu, -ancak süreklilik bağlılığı ile bu değişkenlerin hiç biri arasında herhangi bir ilişki bulunamadığını ortaya koymuştur.
Çöl ve Gül ²⁵²	2005	Yazarlar, kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere 13 kamu üniversitesinde 403 akademisyen ve 222 idari personel üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -her bir kişisel özelliğin örgütsel bağlılık türleri ile farklı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür.
Özdevecioğlu ²⁵³	2003	Yazar, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmek üzere Kayseri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikasında görev yapan 433 çalışan üzerine anket yoluyla yaptığı araştırma sonucunda; -örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir.
Meyer ve Allen ²⁵⁴	1991	Yazarlar, örgütsel bağlılık konusunu ilk ele alan yazarlardan olup, konuyu kavramsal boyutta ele alarak üç boyutlu örgüte bağlılık modelini geliştirmiş ve örgütsel bağlılık ölçek geliştirmişlerdir.

5.2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı yazın incelendiğinde çalışmaların daha çok yabancı yazarlar tarafından ele alındığı görülmüştür. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik

²⁴⁹ Karim, Harun Abdul ve Hasrul Nizan Mohammd, "Evaluating The Psychometric Properties Of Allen And Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians", **Malaysian Journal of Library & Information Science**, Vol.11, No.1, 2006, s.89-101

²⁵⁰ Kitapçı, Hakan, "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", **GYTE İşletme Fakülte Dergisi**, Sayı.39, 2006, s.73-86.

²⁵¹ Durna, Ufuk ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2) 2005, 210-219.

²⁵² Çöl, Güner ve Hasan Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2005, s.291-306.

²⁵³ Özdevecioğlu, Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine İönelik Bir Araştırma", **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18 Sayı:2, 2003, s.113 -130.

²⁵⁴ Meyer ve Allen, a.g.e., s.61 - 98.

üzerinde yapılmış yerli ve yabancı çalışmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçları aşağıdaki Tablo 4.3’de sunulmuştur. (Bkz. Tablo 4.3).

Tablo 4.3: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Taşkıran ²⁵⁵	2011	Yazar, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemek üzere İstanbul’daki otel işletmelerde görev yapan 602 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; -liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. -liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde hem dağıtım adalet hem de uygulamaya ilişkin adalet algısının farklaştırıcı rolü olduğu görülmüştür.
Aşkun, Bakoğlu ve Berber ²⁵⁶	2010	Yazarlar, sessiz kalma davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere İstanbul’da bulunan iki büyük üniversitede görev yapan 83 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -akademisyenlerin genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri saptamışlardır. -yönetimsel performansın moderatör etkisi izlenmiş ve söz konusu bu değişkenin de sessiz kalma davranışı etkilediği görülmüştür.
Alparslan ²⁵⁷	2010	Yazar, örgütsel sessizlik iklimi ile işgörenlerin sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi analiz etmek üzere 150 üniversite öğretim elemanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; -üst yönetimin olumsuz tutumları ve iletişim yapısının sessizlik davranışını etkilediği görülmüştür. -örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışında bulunmaları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiş ve çalışanların sessizlik davranışlarının örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olduğu saptanmıştır. -ayrıca, katılımcıların demografik özelliklerinin sessizlik davranışı üzerindeki etkisi olduğu görülmüştür.
Soycan ²⁵⁸	2010	Yazar, İstanbul’da birleşme ve satın alma yaşamış bankalarda örgütsel bağlılığın, örgütsel sessizliği ne oranda etkilediği, örgütlerine bağlılıklarının nasıl değiştiği ve iş gören sessizliği ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmek üzere İstanbul’da birleşme ve satın alma yaşamış 3 büyük bankada görev yapan 71 çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; -örgütsel sessizlik ve bağlılık arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu, -kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık ve sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunduğu görülmüştür.
Aşkun, Bakoğlu ve Berber ²⁵⁹	2009	Yazarlar, denetim odağı (locus of control) ile arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere İstanbul’da bulunan iki büyük üniversitenin İşletme fakültesinde görev yapan 83 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; Denetim odağı ile sessizlik arasında zayıf bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.
Karacaoğlu ve	2009	Yazarlar, Kayseri’de faaliyet gösteren 6 özel sektör işletmesinden 121 çalışan üzerinde

²⁵⁵ Taşkıran, a.g.e., 2011.

²⁵⁶ Bakoğlu, Refika, Bige Aşkun ve Aykut Berber, “Remaining Silent or Not: Is power Distance a Barrier For Academicians?”, **International Conference Human, Work, Organization-Humanization Of Work and Modern Tendencies In Management**, Poland: Czestochowa, 2010, s.1-13.

²⁵⁷ Alparslan, Ali Murat, “Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E, 2010.

²⁵⁸ Soycan, a.g.e., 2010.

²⁵⁹ Aşkun, Bige, Refika Bakoğlu ve Aykut Berber, “Remaining Silent or Not: Is power Distance a Barrier For Academicians?”, **International Conference on Social Sciences**, Turkey: İzmir, 2009, s.1-13.

Cingöz ²⁶⁰		anket tekniği yoluyla yürüttükleri araştırma sonucunda; -sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki olduğunu görmüştür. -örgütsel anlamında adaletli uygulamaları arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.
Bildik ²⁶¹	2009	Yazar, özel ve kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer hizmet sektörlerinden olmak üzere geniş bir çalışma alanından 1051 çalışan üzerinde anket yoluyla yaptığı araştırma sonucunda; -örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki belirlemiş -etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
Ülker ve Kanten ²⁶²	2009	Yazarlar, makine ve gıda sektöründe faaliyet gösteren iki üretici işletmede çalışan 123 kişi üzerinde anket yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda; -sessizlik iklimi, iş gören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur, -işgörenlerin sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiği tespit edilmiştir.
Tangirala ve Ramanujam ²⁶³	2009	Yazarlar, 606 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, mesleki bağlılık ve çalışma grubu ile özdeşleşme ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide prosedür adalet algısının moderatör rolü üstlendiği saptanmıştır.
Cenk Sözen, Hakkı Okan Yeloğlu ve Fikret Ateş ²⁶⁴	2009	Yazar, çalışanların algıladıkları eşitsizlik karşısında sessiz kalmayı tercih edecekleri öne süren iddiayı test etmek üzere bir üniversitede çalışan tüm mavi yakalılar üzerinde yaptığı bir çalışma sonucunda; -elde edilen bulgular çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında tepkisiz kalmayı tercih ettiklerini göstermiştir
Çakıcı ²⁶⁵	2008	Yazar, işgörenlerin hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıklarını tespit etmek üzere 327 akademik ve 181 idari personel üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; -sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları, -sessizleşmeye neden olan hususlar; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu, -sessizliğin algılanan sonuçları ise; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar halinde tespit edilmiştir.
Ehtiyar ve Yanardağ ²⁶⁶	2008	Yazarlar, Antalya’da bir zincir otelde çalışan 135 kişi üzerinde anket yardımıyla yaptıkları çalışma sonucunda; -yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür, -işletme genelinde kimsi de olsa sessizlik tutumu hakim olsa da genel anlamda çalışanlar açık iletişimden yana ve sorunları açıkça dile getirmeyi tercih etmişlerdir,

²⁶⁰ Karacaoğlu ve Cingöz, a.g.e., s.698-705.

²⁶¹ Bildik, a.g.e., 2009.

²⁶² Ülker, Funda ve Pelin Kanten, “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgüte Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Vol.1, No.2, 2009, s.111-126

²⁶³ Tangirala, Subrahmaniam ve Pangaraj Ramanujam, “Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate”, **Personel Psychology**, Vol.61, 2008, s.37-68.

²⁶⁴ Sözen, Cenk, Hakkı Okan Yeloğlu ve Fikret Ateş, “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, 2009, s.395-408.

²⁶⁵ Çakıcı, a.g.e., s.117-134.

²⁶⁶ Ehtiyar R. ve M. Yanardağ, “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel”, **Tourism and Hospitality Management**, Vol.14, No.1, 2008, s 51-68.

		-sessizlik tutumu düşük çıkmıştır.
Çakıcı ²⁶⁷	2007	Yazar, Türkiye örgüt yazınında henüz yer almayan sessizleşme kavramına dikkat çekmek ve araştırılmasını sağlamak amacıyla geniş bir yazın taraması ve incelemesi ile yaptığı araştırma sonucunda; -örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamiklere yer vermiştir. -gelecekteki araştırmaların yönüne ilişkin önerilerde bulunmuştur.
Çakıcı ve Çakıcı ²⁶⁸	2007	Yazarlar, üç adet şehir ve iki adet resort otelin 310 çalışanına anket yardımıyla yaptıkları araştırma sonucunda; -çalışanların %55'inin iş yaşamlarında en az bir kez sessiz kalmayı yaşadıkları belirlenmiştir, -sessiz kalmaya tercih edenler, tercih etmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları hususunda daha endişeli bir tutum sergilemişlerdir, -katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim düzeylerine bağlı olarak sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılaştığı saptanmıştır.
Detert ve Burris ²⁶⁹	2007	Yazarlar, liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere, bir zincir otelde görev yapan 3149 çalışan ve 223 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -liderlik davranışının, özellikle en iyi performans gösteren çalışanlar üzerinde, açıkça konuşmalarını sağlaması bakımından en önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır.
Ferin, Kim, Cooper ve Dirks ²⁷⁰	2007	Yazarlar, 102 öğrenci üzerinde laboratuvar ortamında gerçekleştirdikleri araştırma ile, izlenen görüntülerin manipülasyon yolu sabote edilmesi ve buna yönelik sessizlik durumları analiz edilmiştir.
Çakıcı ve Çakıcı ²⁷¹	2007	Yazarlar, 508 akademisyen üzerinde anket yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda; -Katılımcıların %70'i sessiz kalmaktadır, -En az sessiz kalınan konular, etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu ve çalışma arkadaşlarının performansı -Sessiz kalmayı tercih nedenleri, yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu
Vakola ve Bouradas ²⁷²	2005	Yazarlar, 677 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla yaptıkları araştırma sonucunda; -işgören sessizlik ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır, -bölüm yönetici ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumları örgüte bağlılık üzerinde rol oynadığı saptanmıştır.
Huang, Vilert ve der Vegr ²⁷³	2005	Yazarlar, 24 farklı ülkeden 421 çokuluslu işletmeler ile anket yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda; -biçimsel manada çalışan katılımının sağlanması ve katılımcı bir iklimin sağlanması, çalışanların düşük güç mesafesi kültürüne bağlı olarak sessiz kalmayıp konuşmalarına ve görüşlerini açıkça etmelerine neden olduğu saptanmıştır.
Milliken, Morrison ve Hewlin ²⁷⁴	2003	Yazarlar, neden bazı durumlarda çalışanların konuşmayı sessiz kaldıklarını tespit etmek üzere, 40 çalışan ile görüşme yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda; -konuşmamayı tercih etmenin en büyük nedeni, olumsuz sorun çıkaran biri olarak etiketlenme korkusu olarak belirlenmiştir,

²⁶⁷ Çakıcı, a.g.e., s.145-162.

²⁶⁸ Çakıcı, Ayşehan ve A. Celil Çakıcı, "Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma", **Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu**, Kasım 2007, s. 481-489.

²⁶⁹ Detert ve Burris, a.g.e., s.869-884.

²⁷⁰ Ferin, Donald L., Peter H. Kim, Cecily D. Cooper ve Kurt T. Dirks, "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence In Comparison To Apology and Denial For Responding To Integrity- and Competence-Based Trust Violations", **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.4, 2007, S.893-908

²⁷¹ Çakıcı ve Çakıcı, a.g.e., s.389-400.

²⁷² Vakola ve Bouradas, a.g.e., s.441-458.

²⁷³ Huang, Vilert ve Van der Vegr, a.g.e., s.459-482.

²⁷⁴ Milliken, Morrison ve Hewlin, a.g.e., s.1453-1476.

		-bu durumun ilişkilerin zedelenmesine neden olabileceğine dair bir inanç olduğunu belirlenmiştir. Bu çerçevede bir model geliştirilmiştir.
Bowen ve Blackmon ²⁷⁵	2003	Yazarlar, örgütsel sessizlik konusunu sessizlik sarmalı teori kapsamında ele alarak, sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerinde çalışma grup içindeki azınlık olgusunun etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, izolasyon korkusu nedeniyle çalışanların çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirlemişlerdir.
Perlow ve Williams ²⁷⁶	2003	Yazarlar, çok çeşitli sektör ve farklı ölçeklerden yönetici ve çalışanlar ile yaptıkları görüşme sonucunda, sessizlik davranışının özellikle bireyler üzerinde aşım stres, kin, utanma, düşük verimlilik düzeyi ve iş tatmini gibi duygusal ve psikolojik sonuçları olduğu saptanmıştır.
Premeaux ve Bedeian ²⁷⁷	2003	Yazarlar, telekomünikasyon sektöründe 118 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmayla, açıkça konuşma ile kavramsal faktörler (üst yönetimin açıklığı ve üste güven) ve bireysel faktörler (kontrol ve kendini beğenme) arasındaki ilişkide kendini yansıtabilme değişkeninin moderatör etkisi araştırılmıştır.
Piderit ve Ashford ²⁷⁸	2003	Yazarlar, kadın yöneticilerin, örgüt içinde kadınlara nasıl davranıldığı ile ilgili sessiz kalıp kalınmadığına yönelik değerlendirmelerini araştırdılar. 172 kadın çalışan ile yapılan derinlemesine mülakat tekniği sonucunda model ortaya konmuştur.
Dyne, Ang ve Botero ²⁷⁹	2003	Yazarlar, örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak, sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerinde model ve öneriler geliştirmiştir. Ayrıca, farklı sessizlik türleri ortaya konarak, bunların bilimsel olarak ölçümlenmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.
Pinder ve Harlos ²⁸⁰	2001	Yazarlar, örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak, sessizlik ile algılanan adaletsizlik kavramları ilişkilendirilmiştir. Literatür taramasına dayalı çalışma ile adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizliği geliştiren örgütsel özelliklere ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır.
Milliken ve Morrison ²⁸¹	2000	Yazarlar, örgütsel sessizlik konusunu ilk ele alan yazarlardan olup, konuyu kavramsal boyutta ele alarak 13 adet önerme geliştirmiş ve örgütsel sessizliğin neden ve oluşumuna yönelik model geliştirmişlerdir.
Ryan ve Oestreich ²⁸²	1991	Yazarlar, Amerika’da faaliyet gösteren 22 farklı işletmedeki 260 çalışan üzerinde görüşme yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda; -çalışanların %70’den fazlasının örgütsel sorun ve problemlerle ilgili konuşmaktan korktuklarını tespit etmiştir, -negatif geribildirim alma korkusu ve konuşmanın herhangi değişim yaratmayacağına dair olan inançları sessizleşmelerine neden olmuştur.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış ve ulaşılan çalışmalardan yukarıdaki tabloda özetlenerek sunulan çalışmalar genel olarak değerlendirilecek olursa, çalışmaların çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapıldığı ve genel olarak anket tekniği ile veriler toplanmış olup, bazı çalışmalarda görüşme yönteminden yararlanıldığı görülmüştür.

²⁷⁵ Bowen, Frances ve Kate Blackmon, a.g.e., s.1393-1417.

²⁷⁶ Perlow, Leslie ve Stephanie Williams, “İs Silence Killing Your Company?”, **Harvard Business Review**, May 2003, s.3-8

²⁷⁷ Premeaux, Sonya F. ve Arthur G. Bedeian, a.g.e., s.1537-1562.

²⁷⁸ Piderit, Sandy K. ve Susan J. Ashford, “Breaking silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues”, **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, 2003.

²⁷⁹ Dyne, Ang ve Botero, a.g.e., s. 1359-1392.

²⁸⁰ Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos, a.g.e, s.331-369.

²⁸¹ Milliken ve Morrison, a.g.e., s.706-725

²⁸² Ryan ve Oestreich, a.g.e., 1991.

Bu bölümde, araştırmanın değişkenleri olan liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, araştırma değişkenleri kapsamında yapılmış çalışmaların ve bu çalışmaların teorik altyapısının incelenmiştir.

Gelecek bölümde, yapılan çalışmalarla ilgili bilgiler verilecek, araştırmanın modeli, evreni, örneklem grubunun demografik özellikleri, verilerin toplanmasında kullanılan ölçeklere değinilecek, verilerin çözümü ve yorumlaması yapılacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırma konularına dair yapılan çalışmalarla ilgili bilgiler verilecek, araştırmanın evreni ve örneklem grubunun demografik özellikleri, verilerin toplanmasında kullanılan ölçeklere değinilecek, verilerin çözümü ve yorumlaması yapılacaktır. Öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri açıklanarak araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler ele alınacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Teknoloji hayatımıza her geçen gün biraz daha fazla giriyor. Çalışanlar beden güçlerinden çok beyinleriyle işlerini yapıyor ve değişen şartlara yeni fikir ve düşüncelerle katkı sağlanması gereken bir iş yaşamı içindeyiz. Agresifleşen rekabet ortamında öneri ve farklı yaklaşımlara bu kadar ihtiyaç duyarken çalışanların itildiği sessizlik çukuruna nelerin neden olduğunu anlamaya çalıştık.

Araştırmamızın temel amacı, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Bu bağlamda, araştırmamızda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ile bir ilişkinin olup olmadığını, bu liderlerle çalışan işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının nasıl değiştiği ve örgütsel sessizliği ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmeyi amaçlanmıştır. Ayrıca, deneklerin demografik özelliklerine göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığı da araştırılacaktır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Tez çalışmamızın konusunu oluşturan liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi test etmek için bazı hipotezler geliştirilmiştir. Test edilecek hipotezler:

Hipotez 1: Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Liderlik tarzları ile yönetsel nedenlerle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H1b: Liderlik tarzları ile işle ilgili konular nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H1c: Liderlik tarzları ile geçmiş tecrübe nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H1d: Liderlik tarzları ile izolasyon korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H1e: Liderlik tarzları ile ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Liderlik tarzları ile örgüte içten bağlılık arasında ilişki vardır.

H2b: Liderlik tarzları ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki vardır.

H2c: Liderlik tarzları ile örgüte normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Örgütsel sessizlik ile örgüte içten bağlılık arasında ilişki vardır.

H3b: Örgütsel sessizlik ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki vardır.

H3c: Örgütsel sessizlik ile örgüte normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

5.3. Araştırmanın Modeli, Evreni ve Örnekleme

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri

tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.²⁸³ Buna göre araştırmada çalışanların liderlik tarzları, örgüte bağlılık ve örgütsel sessizlik davranışları incelenmiş ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Anket çalışmasına dayanan araştırmamızın evreni İstanbul'daki üniversitede görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. Çalışmada evren olarak İstanbul'da bulunan kamu ve vakıf üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde görev yapan akademisyenler seçilip çalışmanın örneklem grubu olarak kamu üniversitelerinden Marmara Üniversitesi İşletme Bölümünde ve vakıf üniversitelerinden Doğu Üniversitede İşletme Bölümünde görev yapan akademisyenler seçilmiştir. Çalışmada örneklem grubu kolayda örneklem seçme yönteminden yararlanarak seçilmiştir.

Anketler çalışanlara elden dağıtma ve elektronik posta yoluyla dağıtılmıştır. 192 kişiye elektronik posta gönderilmiştir. 119 kişiden geri dönüş olmuştur. Geriye dönen ölçeklerden kullanıma uygun 112 anket analiz edilmiştir. Ölçek geri dönüş oranı % 61,9'dır.

Çalışmada, "liderlik tarzları algısı" bağımsız değişken; "örgütsel sessizlik davranışı" ve "örgütsel bağlılık" bağımlı değişken niteliğindedir.

Çalışmamızda liderlik tarzları "dönüştürücü (transformasyonel) liderlik" ve "etkileşimci (transaksiyonel) liderlik" olmak üzere 2 farklı liderlik tarzı olarak ele alınacaktır. Literatürdeki bazı kaynaklarda üçüncü bir liderlik tarzı olarak incelenen "tam serbestlik tanıyan (laissez faire) liderlik" tarzı ise, bu çalışmada etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olarak irdelendiği için, ayrı bir liderlik tarzı olarak ele alınmayacaktır.

Çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel sessizlik kavramı, "kabullenici (acquiescent silence)", "korunmacı (quiescent silence)" ve "korumacı (prosocial silence)" olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Diğer bir bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık kavramı ise, "içten bağlılık", "zorunlu bağlılık" ve "normatif bağlılık" olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

²⁸³ Kurtuluş, Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s.310.

5.4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Bu araştırma için gerekli olan veriler; yapılandırılmış anket uygulaması ile toplanmıştır. Araştırma tutum ölçmeye yönelik olduğundan tutumlarla ilgili ifadelerin 5'li Likert ölçeğinde değerlendirmesi istenilmiştir. Çalışma ile ilgili sorular ise çoktan seçmeli şeklinde hazırlanmıştır.

Anket formu; üç bölüm soru ve ifadeden oluşmaktadır; İlk bölümde, liderlik tarzları ölçmede Bass ve Stogdill tarafından geliştirilmiş çok boyutlu liderlik ölçeği(MLQ) kullanılmıştır. Bu bölümde, dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları belirlemeye yönelik 33 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ölçmede Meyer ve Allen'in geliştirdikleri içten bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarını içeren örgüte bağlılık anketi kullanılmıştır. Çalışmamızda kullandığımız anket, her boyutu ölçmek için 6 ifade içermekte olup toplam ifade sayısı 18'dir. Aynı boyutu ölçen ifadelerin yanıtlayanları etkilemesini önlemek için ifadeler ankete karışık olarak yerleştirilmiştir. Her boyutta, yanıtlayanları kontrol amacıyla birer ifade ters anlamda yer almıştır.

Son bölümde ise çalışanların sessizlik kalma tutumlarını ölçmeye yönelik olarak Çakıcı ve Çakıcı'nın geliştirdiği örgütsel sessizlik soru formundan yararlanmıştır. Bu bölümde, çalışanların iş yerinde sessiz kalma nedenlerini ölçen 29 ifade yer almaktadır. Ayrıca, bu örgütsel sessizlik ölçeği kullanmak için yazardan izin alınmıştır (Bkz. Ek 2).

Araştırmaya katılanların demografik ve çalışma ile ilgili bilgileri anket formunun sonunda yer almaktadır. Bu bölümde, anketi yanıtlayan çalışanların; cinsiyet, yaş, eğitim durum, pozisyon, iş yerinde çalışmama süresi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru bulunmaktadır.

Anket formunun başında ise, araştırmanın amacını ve gizliliğini açıklayan ve olası sorular için araştırmacıya ulaşılabilecek adres ve elektronik posta adresini içeren bir yazı bulunmaktadır.

Anket formunun uzunluğu, bazı göz aldanmalarına ve soruların atlanmasına neden olabileceğinden, formun zemininde gri ve beyaz olmak üzere iki farklı renk kullanılmıştır. Anket formu Ek 1'de yer almaktadır. (Bkz. Ek.1)

Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere, ulaşılan veriler SPSS 17.0 programı yardımı ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler şu şekilde sıralanabilir:

- Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans ve yüzde dağılım yöntemi.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri.
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri.
- Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği istatistiksel önemlilik testleri ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda bağımsız örneklemeler t-testi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

5.5. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan sonuçlar sunulmuş ve konularla ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

5.5.1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan akademisyenlere ilişkin bazı demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Akademisyenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 5.4'de verilmiştir. Tablodaki verilerden akademisyenlerin % 61'inin kadın, % 39'unun erkek olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo 5.1)

Tablo 5.1: Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	68	60,7
Erkek	44	39,3
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerinin medeni durumuna göre dağılımı Tablo 5.2'de verilmiştir. Tablodaki verilerden akademisyenlerin % 69'unun evli, % 31'inin bekar olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo 5.2)

Tablo 5.2: Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evli	77	68,8
Bekar	35	31,2
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerinin yaş durumuna göre dağılımı Tablo 5.3'te verilmiştir. Tablodaki verilerden akademisyenlerin % 59'unun 35 yaş ve altı, % 19'unun 36-45 yaşında, %11'inin 46-55 yaşında, % 11'inin 56 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo 5.3).

Tablo 5.3: Akademisyenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
35 ve altı	66	58,9
36-45	21	18,8
46-55	12	10,7
56 ve üzeri	13	11,6
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerinin eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 5.4'te verilmiştir. Tablodaki verilerden akademisyenlerin % 32'sinin lisans ve yüksek lisans mezunları ve % 68'inin doktora mezunları olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo 5.4).

Tablo 5.4: Akademisyenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Lisans ve Yüksek Lisans	36	32,1
Doktora	76	67,9
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerinin unvanlarına göre dağılımı Tablo 5.5'te verilmiştir. Tablodaki verilerden akademisyenlerin % 16'sının Prof.Dr., % 8'inin Doç.Dr., % 15'inin Yrd.Doç.Dr., % 22'inin Araş.Gör., % 39'unun Öğr.Gör. olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz.Tablo 5.5).

Tablo 5.5: Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Prof.Dr.	18	16,1
Doç.Dr.	9	8,0
Yrd.Doç.Dr.	17	15,2
Araş.Gör.	24	21,4
Öğr.Gör.	44	39,3
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerinin çalıştığı kurumuna göre dağılımı Tablo 5.6'da verilmiştir. Tablodaki verilerden akademisyenlerin % 44'ünün devlet üniversitede, % 56'sının vakıf üniversitede çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo 5.6).

Tablo 5.6: Akademisyenlerin Çalıştığı Kurumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Devlet	49	43,8
Vakıf	63	56,3
Toplam	112	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerinin üniversitedeki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 5.7’de verilmiştir. Tablodaki verilerden akademisyenlerin % 9'unun 1 yıldan az, % 22'sinin 1-5 yıl, % 30'unun 6-10 yıl, % 39'unun 11 yıldan fazla çalışma süresinin olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz. Tablo 5.7).

Tablo 5.7: Akademisyenlerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	10	8,9
1-5 yıl	25	22,3
6-10 yıl	33	29,5
11yıl ve üstü	44	39,3
Toplam	112	100,0

Yukarıda görüldüğü gibi araştırmaya katılanların demografik özelliklerin incelemesinden sonra elde edilen verilerin faktör ve güvenilirlik analizler yapılmıştır.

1.5.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, yapılması plananan ölçümlerin hassas olup olmadığını, aynı şartlarda aynı yollarla yapılan ölçümlerin farklı zamanlarda aynı sonuçlar verip vermeyeceğini sorgulamamıza yardımcı olmaktadır.²⁸⁴ Bu yönde yapılan güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılmaktadır.²⁸⁵ Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini saptamak üzere iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için en çok kullanılan istatistiksel yöntem, Cronbach’s Alpha (Cronbach α) yöntemidir. Bu yönteme göre ölçülen değer 0 ile 1 arasında değişebilmektedir. Bu çalışmada da anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır (Bkz. Tablo 5.8).

²⁸⁴ Bulduk, Sevda, **Deneysel Psikolojide Araştırma Yöntemleri**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2003, s.73.

²⁸⁵ Ayhan, Ural ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.258.

Tablo 5.8: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach α
Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği	0,97
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,87
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,96

Tablo 5.8’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach α değerleri literatürde kabul gören %70’in üzerinde çıkmıştır.²⁸⁶ Ayrıca yapılan güvenilirlik analizi kapsamında herhangi bir sorunun çıkarılmasına bağlı olarak güvenilirlik değerinin değişip değişmediği de gözlenmiş ve bu durumu barındıran bir soruya rastlanmadığı da değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ölçeğin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyen herhangi bir sorunun olmadığı da saptanmıştır. Bu veriler doğrultusunda ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

5.5.3. Verilerin Faktör Analizleri ve Güvenilirliği

Faktör analizi, belirli bir olguyla ilgili çok sayıda değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini inceleyerek sayılarını azaltmak ve ilişkisiz yeni değişkenler yaratmak için kullanılan istatistikî bir yöntemdir.²⁸⁷

Faktör analizinde amaç, çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda “faktör”lerle ifade edilmesidir. Aynı faktörü ölçen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşur. Her faktör grubuna, içinde bulunan maddelerin özelliğine göre, bir faktör adı verilir.²⁸⁸ Bu bağlamda yapılması planlanan araştırma kapsamında toplanan verilerin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analiz yapılacaktır. Faktör analizi yardımıyla, farklı örneklem grubuyla yapılan bu çalışmada da literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilmeyeceği, ölçeğin

²⁸⁶ Saruhan, Sadi Can ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Araştırmada Yöntem Problemi** (Spss Uygulamalı), Alkım Yayınevi, İstanbul, 2005, s.118 .

²⁸⁷ Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Sanem Matbaacılık, 4. Basım, Ankara, 1991, s.152.

²⁸⁸ Saruhan ve Özdemirci, a.g.e., s.184.

orijinal boyutlarının ortaya çıkıp çıkmayacağı görülecektir. Zira ölçekler farklı kültür ve örneklem gruplarında farklı sonuçlar gösterebilmektedir.²⁸⁹

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach's Alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Alpha değeri, 0,70'nin altında kaldığında güvenilirlik düşük, 0,70'in üstünde ise güvenilirlik yüksek kabul edilmektedir. Kimi zaman sosyal bilimlerde 0,50 değeri de yeterli kabul edilebilmektedir. Bu bağlamda çalışmamızda anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır.

5.5.3.1. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çok boyutlu liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 5.9'da bulunmaktadır. KMO değeri 0,866 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır. ($\chi^2=5559,919$ ve $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, çok yönlü liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Yapılan faktör analiz sonucunda, öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, tek bir soru olarak faktör oluşturan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış ve bu kapsamda faktör yükü 0,50'den küçük olan 11 ve 24 nolu sorular analiz dışı bırakılmıştır. Daha sonra tekrar yapılan faktör analizi sonucunda, çok boyutlu liderlik ölçeğine ilişkin özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör tespit edilmiştir. Elde edilen 2 faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans %71,787 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla "Dönüştürücü liderlik" ve "Etkileşimci liderlik" olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach α değerleri; dönüştürücü liderlik faktörü için 0,98 ve etkileşimci liderlik faktörü için ise 0,89 olarak hesaplanmıştır.

²⁸⁹ Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 3.basım, Beta yayın, İstanbul, 2010, s.78-79.

Çok boyutlu liderlik ölçeği için belirlenen faktörlerin madde yüklerine bakıldığında, dönüştürücü liderlik faktörü madde yüklerinin 0,90 ve 0,59 arasında; etkileşimci liderlik faktörü madde yüklerinin ise 0,87 ve 0,58 arasında değiştii görölmektedir. (Bkz. Tablo 5.9). Bu sonuçlara göre tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması maddelerin içinde bulunduğu yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 5.9 Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach α)
Dönüştürücü liderlik	Ahlaki değerleriyle örnek olur.	,903	% 49,332	0,98
	Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	,879		
	Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.	,874		
	Kendisine duyulan saygıyı hak ediyor.	,855		
	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	,849		
	Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	,848		
	İyi bir öğretmen ve koçtur.	,845		
	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	,838		
	Onunla çalışmaktan gurur duyuyorum.	,823		
	Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	,823		
	Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	,808		
	Güven uyandırır.	,805		
	Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.	,767		
	Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.	,761		
	Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	,749		
	Problemler çok ciddiye harekete geçer.	,733		
	Başarılarımızı ödüllendirir.	,730		
	Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.	,729		
	Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	,696		
Güçlü ve kendine güveni tam görünür.	,687			
Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.	,675			
İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.	,642			
Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	,598			
Etkileşimci liderlik	Başarısızlıklara odaklanır.	,876	% 22,455	0,89
	Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.	,778		
	Kişisel çıkarların peşinde değildir.	,695		
	Problem kronikleşince harekete geçer.	,629		
	İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.	,620		
	Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.	,618		
	İşe girişmekten kaçınır.	,610		
	Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer.	,587		
Toplam varyans açıklama yüzdesi				% 71,787
KMO örneklem yeterliliği testi:				0,866
Barlett Küresellik testi Ki-kare:				5559,919
sd:				465
p değeri:				0,000

5.5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 5.10'da bulunmaktadır. KMO değeri 0,815 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır. ($\chi^2=1019,377$ ve $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, çok yönlü liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Yapılan faktör analiz sonucunda, öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, tek bir soru olarak faktör oluşturan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış ve bu kapsamda faktör yükü 0,50'den küçük olan 36, 37, 47 ve 50 nolu sorular analiz dışı bırakılmıştır. Daha sonra tekrar yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör tespit edilmiştir. Elde edilen 3 faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans %69,683 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “İçten Bağlılık”, “Zorunlu Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach α değerleri; içten bağlılık faktörü için 0,90, zorunlu bağlılık faktörü için 0,78 ve normatif bağlılık faktörü için ise 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği için belirlenen faktörlerin madde yüklerine bakıldığında, içten bağlılık faktörü madde yüklerinin 0,84 ve 0,56 arasında; zorunlu bağlılık faktörü madde yüklerinin 0,86 ve 0,62 arasında; normatif bağlılık faktörü madde yüklerinin ise 0,80 ve 0,76 arasında değiştiği görülmektedir. (Bkz. Tablo 5.10). Bu sonuçlara göre tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması maddelerin içinde bulunduğu yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 5.10 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları			Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach α)
İçten Bağlılık	Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum. Şirketimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var. Bu şirkette kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum. Bundan sonra, bu şirkette çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir. Bu şirkette çalışıyor olmak benim için çok şey ifade ediyor. Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissederdim. Şirketime çok şey borçluyum.	,841 ,839 ,805 ,769 ,712 ,589 ,562			%29,507	0,90
Zorunlu Bağlılık	İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu. İstesem bile şu anda işimi bırakmak benim için zor olurdu. Şu anda işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum. Dışarıdaki iş imkanları az olduğu için bu şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.		,861 ,765 ,720 ,623		%20,718	0,78
Normatif Bağlılık	Çalıştığım şirket sadakatimi hak ediyor. Kendimi bu şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum. Kendimi bu şirkete ait hissetmiyorum.			,807 ,778 ,761	%19,457	0,78
Toplam varyans açıklama yüzdesi %69,683						
KMO örneklem yeterliliği testi: 0,815						
Barlett Küresellik testi Ki-kare: 1019,377						
sd: 91						
p değeri: 0,000						

5.5.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 5.11’de bulunmaktadır. KMO değeri 0,861 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır. ($\chi^2=3896,139$ ve $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, çok yönlü liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Yapılan faktör analiz sonucunda, öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, tek bir soru olarak faktör oluşturan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış ve bu kapsamda faktör yükü 0,50’den küçük olan 70, 72 ve 80 nolu sorular analiz dışı bırakılmıştır. Daha sonra tekrar yapılan faktör analizi sonucunda, Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 5 faktör tespit edilmiştir. Elde edilen 5 faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans %82,909 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Yönetmel Nedenler”, “İzolasyon Korkusu”, “İş ile İlgili Nedenler”, “Geçmiş tecrübeler” ve “İlişkileri zedeleme korkusu” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach α değerleri; yönetmel nedenler faktörü için 0,95, izolasyon korkusu faktörü için 0,94, iş ile ilgili nedenler faktörü için 0,92, geçmiş tecrübeler faktörü için 0,86 ve ilişkileri zedeleme korkusu faktörü için ise 0,68 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği için belirlenen faktörlerin madde yüklerine bakıldığında, yönetmel nedenler faktörü madde yüklerinin 0,86 ve 0,60 arasında; izolasyon korkusu faktörü madde yüklerinin 0,81 ve 0,55 arasında; iş ile ilgili nedenler faktörü madde yüklerinin 0,86 ve 0,62 arasında; geçmiş tecrübeler faktörü madde yüklerinin 0,69 ve 0,56 arasında; ilişkileri zedeleme korkusu faktörü madde yüklerinin ise 0,81 ve 0,51 arasında değiştiği görülmektedir. (Bkz. Tablo 5.11). Bu sonuçlara göre tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması maddelerin içinde bulunduğu yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 5.14 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları				Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach α)	
		1	2	3	4			
Yönetimsel nedenler	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum. Yöneticilerin “sözde ” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var. Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı ” konuşmamı anlamsız kılıyor. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	,861 ,856 ,802 ,751 ,747 ,736 ,644 ,607					%24,047	0,95
İzolasyon korkusu	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.		,811 ,759 ,758 ,721 ,685 ,634 ,588 ,556				%22,851	0,94
İş ile ilgili nedenler	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.			,868 ,806 ,741 ,624			%15,077	0,92
Geçmiş tecrübeler	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar. İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.			,694 ,627 ,564			%12,291	0,86
İlişkileri zedeleme korkusu	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.				,815 ,620 ,511		%8,643	0,68
Toplam varyans açıklama yüzdesi						%82,909		
KMO örneklem yeterliliği testi:						0,861		
Barlett Küresellik testi Ki-kare:						3896,139		
sd:						325		
p değeri:						0,000		

Yukarıda yapılan faktör analizleri sonucunda, kullanılan ölçeklerdeki orijinal faktörlerden farklı olarak yeni faktörler tespit edilmiştir. Ayrıca, her alt boyutunun kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenilirlik dereceleri de yukarıdaki tablolarda verilmiştir.

5.6. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizinde iki değişkene arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Araştırmanın değişkenler arasındaki ilişki, Pearson korelasyon katsayısı ve testi kullanılarak ilişkinin yönü ve kuvveti araştırılmıştır. Yapılan Pearson korelasyon testinin sonucunu incelediğimizde aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 5.12'deki korelasyon analizi sonucunda görülmektedir ki; liderlik tarzların alt boyutlarından birisi olan dönüştürücü liderlik ile örgütte örgütsel sessizliği etkileyen; yönetsel nedenler arasında (-,620**) orta düzeyde ters yönlü, izolasyon korkusu arasında (-,606**) orta düzeyde ters yönlü, işle ilgili nedenler arasında (-,527**) orta düzeyde ters yönlü, geçmiş tecrübeler arasında (-,657**) orta düzeyde ters yönlü ve son olarak da ilişkileri zedeleme korkusu arasında (-,540**) yine orta düzeyde ters yönlü bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Buna göre dönüştürücü liderlik ile geçmiş tecrübeler nedeni arasında, örgütte sessizliği etkileyen diğer nedenlere oranla daha zayıf bir ilişki görülmüştür. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içten bağlılıkla (,485**) düşük düzeyde pozitif yönlü, zorunlu bağlılıkla (,198*) düşük düzeyde pozitif yönlü ve normatif bağlılıkla ise (,218*) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dönüştürücü liderlik ile içten bağlılık arasında zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık boyutuna oranla daha güçlü bir ilişki görülmüştür.

Liderlik tarzların diğer alt boyutu olan etkileşimci liderlik ile örgütte sessizliği etkileyen; yönetsel nedenler arasında (,425**) düşük düzeyde pozitif yönlü, izolasyon korkusu arasında (,520**) orta düzeyde pozitif yönlü, işle ilgili nedenler arasında (,421**) düşük düzeyde pozitif yönlü, geçmiş tecrübeler arasında (,603**) orta düzeyde pozitif yönlü

ve son olarak da ilişkileri zedeleme korkusu arasında (.456**) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre etkileşimci liderlik ile geçmiş tecrübeler nedeni arasında, örgütsel sessizliği etkileyen diğer nedenlere oranla daha güçlü bir ilişki görülmüştür. Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından zorunlu bağlılık (.199*) ve normatif bağlılık (.322**) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. İçten bağlılıkla (.169) ise pozitif ancak anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre etkileşimci liderlik ile normatif bağlılık arasında zorunlu bağlılık boyutuna oranla biraz daha güçlü bir ilişki görülmüştür

Araştırmadaki değişkenlerden örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de Tablo 5.12’de sunulmuştur. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutlarından birisi olan içten bağlılık ile örgütte sessizliği etkileyen; yönetsel nedenler arasında (-.393**) düşük düzeyde ters yönlü, izolasyon korkusu (-.552**) orta düzeyde ters yönlü, işle ilgili nedenler (-.418**) düşük düzeyde ters yönlü, geçmiş tecrübeler (-.266**) düşük düzeyde ters yönlü ve son olarak ilişkileri zedeleme korkusu arasında (-.473**) düşük düzeyde ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre içten bağlılık ile izolasyon korkusu arasında, örgütte sessizliği etkileyen diğer nedenlere oranla daha güçlü bir ilişki görülmüştür. Zorunlu bağlılık ile örgütte sessizliği etkileyen izolasyon korkusu arasında (-.187*) düşük düzeyde ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Diğer örgütsel sessizliği etkileyen nedenlerden olan yönetsel nedenler (.019) ile pozitif yönlü, işle ilgili nedenler (-.086) ile ters yönlü, geçmiş tecrübeler (.100) ile pozitif yönlü ve ilişkileri zedeleme korkusu (-.075) ile ters yönlü ancak anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre zorunlu bağlılık ile izolasyon korkusu arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Normatif bağlılık ile örgütte sessizliği etkileyen nedenler; izolasyon korkusu (-.286**) düşük düzeyde ters yönlü, geçmiş tecrübeler (-.201*) düşük düzeyde ters yönlü ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında (-.268**) düşük düzeyde ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer örgütsel sessizliği etkileyen nedenlerden olan yönetsel nedenler (-.128) ile düşük düzeyde ters yönlü ve işle ilgili nedenler (-.039) ile düşük düzeyde ters yönlü ancak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna göre normatif bağlılık ile izolasyon korkusu arasında, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarına oranla daha zayıf bir ilişki görülmüştür (Bkz. Tablo 5.12).

Tablo 5.12: Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Değişkenler	Dönüştürücü liderlik	Etkileşimci liderlik	İçten bağlılık	Zorunlu bağlılık	Normatif bağlılık	Yönetsel nedenler	İzolasyon korkusu	İş ile ilgili nedenler	Geçmiş tecrübeler	İlişkileri zedeleme korkusu
Dönüştürücü liderlik	1	,740**	,485**	,198*	,218*	-,620**	-,606**	-,527**	-,657**	-,540**
Etkileşimci liderlik		1	,169	,199*	,322**	,425**	,520**	,421**	,603**	,456**
İçten bağlılık			1	,475**	,527**	-,393**	-,552**	-,418**	-,266**	-,473**
Zorunlu bağlılık				1	,308**	,019	-,187*	-,086	,100	-,075
Normatif bağlılık					1	-,128	-,286**	-,039	-,201*	-,268**
Yönetsel nedenler						1	,712**	,560**	,797**	,526**
İzolasyon korkusu							1	,772**	,789**	,592**
İş ile ilgili nedenler								1	,605**	,670**
Geçmiş tecrübeler									1	,612**
İlişkileri zedeleme korkusu										1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (1-kuyruklu).

Tablo 5.12'deki korelasyon değerleri genel olarak değerlendirilirse;

- Liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde hem ters yönlü hem de pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (r değerleri -,421 ile ,657 arasında değişmektedir). Bulgulara göre, dönüştürücü liderlik tarzı işle ilgili nedenler üzerinde etkili iken, etkileşimci liderlik tarzı geçmiş tecrübeler nedeni üzerinde etkili olmuştur.
- Liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür (r değerleri ,198 ile ,485 arasında değişmektedir). Buna göre, dönüştürücü liderlik tarzı içten bağlılık üzerinde etkili iken, etkileşimci liderlik tarzı normatif bağlılık üzerinde etkili olmuştur.
- Örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki görülmüştür (r değerleri -,187 ile -,552 arasında değişmektedir). İçten bağlılık ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında ters ancak güçlü bir ilişki söz konusu iken, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında ters ancak zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları toplu olarak Tablo 5.13'te sunulmuştur.

Tablo 5.13: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez 1: Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.		
H1a	<i>Liderlik tarzları ile yönetsel nedenlerle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
H1b	<i>Liderlik tarzları ile işle ilgili konular nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
H1c	<i>Liderlik tarzları ile geçmiş tecrübe nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
H1d	<i>Liderlik tarzları ile izolasyon korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
H1e	<i>Liderlik tarzları ile ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.</i>	KABUL

Hipotez 2: Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.		
H2a:	<i>Liderlik tarzları ile örgüte içten bağlılık arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
H2b:	<i>Liderlik tarzları ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
H2c:	<i>Liderlik tarzları ile örgüte normatif bağlılık arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
Hipotez 3: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.		
H3a:	<i>Örgütsel sessizlik ile örgüte içten bağlılık arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
H3b:	<i>Örgütsel sessizlik ile örgüte zorunlu bağlılık arasında ilişki vardır.</i>	KABUL
H3c:	<i>Örgütsel sessizlik ile örgüte normatif bağlılık arasında ilişki vardır.</i>	KABUL

5.7. Demografik Özellikleri ile Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan akademisyenlerin liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amaçları kapsamında ayrıca araştırılmıştır. Burada cinsiyet, medeni durumu ve çalıştığı kurumu değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenler için korelasyon testi uygulanmıştır.

Akademisyenlerin liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir (Bkz. Tablo 5.14).

Tablo 5.14: Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
Dönüştürücü liderlik	Kadın	68	2,9358	1,27619	,15476	,340	110	,002*
	Erkek	44	2,8585	,99900	,15061	,358	105,943	
Etkileşimci liderlik	Kadın	68	3,3382	1,28201	,15547	-,481	110	,000*
	Erkek	44	3,4416	,77074	,11619	-,532	109,514	
İçten bağlılık	Kadın	68	2,9097	1,05467	,12790	,330	110	,296
	Erkek	44	2,8442	,98195	,14803	,335	96,607	
Zorunlu bağlılık	Kadın	68	3,2574	1,18995	,14430	2,073	110	,001*
	Erkek	44	2,8409	,74336	,11207	2,279	109,900	
Normatif bağlılık	Kadın	68	3,2892	1,08496	,13157	1,497	110	,267
	Erkek	44	2,9848	,99600	,15015	1,525	97,494	

Yönetmel nedenler	Kadın	68	2,7243	1,29049	,15650	-2,375	110	,972
	Erkek	44	3,3182	1,29608	,19539	-2,372	91,656	
İzolasyon korkusu	Kadın	68	2,8497	1,23620	,14991	-,888	110	,281
	Erkek	44	3,0606	1,21514	,18319	-,891	93,085	
İş ile ilgili nedenler	Kadın	68	2,6324	1,43222	,17368	,540	110	,003*
	Erkek	44	2,4943	1,12515	,16962	,569	105,796	
Geçmiş tecrübeler	Kadın	68	3,0147	1,37066	,16622	-,938	110	,056
	Erkek	44	3,2500	1,17054	,17646	-,971	101,747	
İlişkileri zedeleme korkusu	Kadın	68	2,5392	,93580	,11348	-1,332	110	,302
	Erkek	44	2,7955	1,07884	,16264	-1,292	82,509	

Tablo 5.14'ye göre, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan içten bağlılık ($t=0,33$ ve $p=0,29>0,05$) ve normatif bağlılık ($t=1,49$ ve $p=0,26>0,05$) ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarında olan yönetmel nedenler ($t=-2,37$ ve $p=0,97>0,05$), izolasyon korkusu ($t=-0,88$ ve $p=0,28>0,05$), geçmiş tecrübeler ($t=-0,93$ ve $p=0,056>0,05$) ve son olarak ilişkileri zedeleme korkusu ($t=-1,33$ ve $p=0,30>0,05$) için katılımcıların cinsiyetlerine göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, liderlik tarzların tüm alt boyutları, zorunlu bağlılık ile işle ilgili nedenler boyutu için katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; kadınların erkeklere oranla, dönüştürücü liderlik ($x=2,93 > x=2,85$) algılarının daha yüksek ve etkileşimci liderlik ($x=3,33>x=3,44$) algılarının ise daha düşük olduğu görülmüştür. Buna göre kadınların erkeklere kıyasla, dönüştürücü liderlik boyutunda daha yüksek ve etkileşimci liderlik boyutunda ise daha düşük bir algıya sahiptirler.

Ayrıca, kadınların erkeklere oranla, zorunlu bağlılık ($x=3,25 > x=2,84$) ve iş ile ilgili nedenler ($x=2,63 > x=2,49$) tutumlarının da daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir (Bkz. Tablo 5.15).

Tablo 5.15: Medeni Durumlarına Göre T Test

	Medeni durumu	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	P
Dönüştürücü liderlik	Evli	77	3,0555	1,15244	,13133	2,040	110	,729
	Bekar	35	2,5753	1,15949	,19599	2,035	65,483	
Etkileşimci liderlik	Evli	77	3,4119	1,04926	,11957	,467	110	,236
	Bekar	35	3,3061	1,23676	,20905	,439	57,150	
İçten bağlılık	Evli	77	3,1837	,93386	,10642	5,091	110	,922
	Bekar	35	2,2245	,90237	,15253	5,157	67,957	
Zorunlu bağlılık	Evli	77	3,3409	,95103	,10838	3,912	110	,237
	Bekar	35	2,5500	1,07751	,18213	3,732	59,030	
Normatif bağlılık	Evli	77	3,1732	,95607	,10895	,052	110	,076
	Bekar	35	3,1619	1,26639	,21406	,047	52,328	
Yönetmel nedenler	Evli	77	3,0325	1,27337	,14511	,890	110	,244
	Bekar	35	2,7929	1,42068	,24014	,854	59,798	
İzolasyon korkusu	Evli	77	2,7085	1,24775	,14219	-2,965	110	,126
	Bekar	35	3,4254	1,03444	,17485	-3,181	78,484	
İş ile ilgili nedenler	Evli	77	2,3052	1,25762	,14332	-3,406	110	,737
	Bekar	35	3,1786	1,25817	,21267	-3,406	65,822	
Geçmiş tecrübeler	Evli	77	3,0909	1,41280	,16100	-,196	110	,002*
	Bekar	35	3,1429	1,00744	,17029	-,222	89,839	
İlişkileri zedeleme korkusu	Evli	77	2,5152	1,09430	,12471	-1,988	110	,001*
	Bekar	35	2,9143	,67805	,11461	-2,357	99,666	

Tablo 5.15'e göre, hem liderlik tarzların alt boyutlarından olan dönüştürücü liderlik ($t=2,04$ ve $p=0,72>0,05$) ve etkileşimci liderlik ($t=0,46$ ve $p=0,23>0,05$) hem de örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan içten bağlılık ($t=5,09$ ve $p=0,92>0,05$), zorunlu bağlılık ($t=3,91$ ve $p=0,23>0,05$) ve normatif bağlılık ($t=0,052$ ve $p=0,07>0,05$) için katılımcıların medeni durumlarına göre bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutlarından; yönetmel nedenler ($t=0,89$ ve $p=0,24>0,05$), izolasyon korkusu ($t=-2,96$ ve $p=0,12>0,05$) ve iş ile ilgili nedenler ($t=-3,40$ ve $p=0,73>0,05$) için de medeni durumlarına göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu için katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; evlilerin bekarlara oranla, geçmiş

tecrübeler ($x=3,09 < x=3,14$) ve ilişkileri zedeleme ($x=2,51 < x=2,91$) tutumların daha düşük olduğu görülmüştür. Buna göre, evli çalışanların geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme nedenlerinden dolayı bekarlarla kıyasla daha az sessizlik tutumunda bulunduğunu söyleyebiliriz.

Akademisyenlerin liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların çalıştığı kurumlarına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir (Bkz. Tablo 5.16).

Tablo 5.16: Çalıştığı kuruma göre t test

	Kurum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	T	df	P
Dönüştürücü liderlik	Devlet	49	2,4879	1,05528	,15075	-3,491	110	,199
	Vakıf	63	3,2302	1,16090	,14626	-3,534	107,294	
Etkileşimci liderlik	Devlet	49	3,2303	1,06259	,15180	-1,256	110	,531
	Vakıf	63	3,4943	1,13471	,14296	-1,266	106,217	
İçten bağlılık	Devlet	49	2,4257	,98003	,14000	-4,536	110	,464
	Vakıf	63	3,2404	,91323	,11506	-4,496	99,569	
Zorunlu bağlılık	Devlet	49	2,9847	1,12894	,16128	-,966	110	,499
	Vakıf	63	3,1786	,99234	,12502	-,950	96,144	
Normatif bağlılık	Devlet	49	2,9456	1,14129	,16304	-2,005	110	,754
	Vakıf	63	3,3439	,95970	,12091	-1,962	93,436	
Yönetimsel nedenler	Devlet	49	3,4949	1,10396	,15771	4,057	110	,009*
	Vakıf	63	2,5397	1,32949	,16750	4,152	109,499	
İzolasyon korkusu	Devlet	49	3,2562	1,19028	,17004	2,521	110	,876
	Vakıf	63	2,6808	1,20441	,15174	2,525	103,885	
İş ile ilgili nedenler	Devlet	49	2,6276	1,27284	,18183	,349	110	,065
	Vakıf	63	2,5397	1,35837	,17114	,352	106,192	
Geçmiş tecrübeler	Devlet	49	3,3946	1,22034	,17433	2,102	110	,793
	Vakıf	63	2,8836	1,31732	,16597	2,123	106,627	
İlişkileri zedeleme korkusu	Devlet	49	2,8912	1,08095	,15442	2,401	110	,015*
	Vakıf	63	2,4444	,88799	,11188	2,343	91,992	

Tablo 5.16'ya göre, hem liderlik tarzların alt boyutlarından olan dönüştürücü liderlik ($t= -3,49$ ve $p=0,19>0,05$) ve etkileşimci liderlik ($t= -1,25$ ve $p=0,53>0,05$) hem de örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan içten bağlılık ($t= -4,53$ ve $p=0,46>0,05$), zorunlu bağlılık ($t= -0,96$ ve $p=0,49>0,05$) ve normatif bağlılık ($t= -2,00$ ve $p=0,75>0,05$) için katılımcıların

çalıştığı kurumlarına göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların hem liderlik tarzları algıları hem de örgütsel bağlılık tutumları bazında çalıştığı kurumlarına göre bir farklılık görülmemiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutlarından; izolasyon korkusu (t=2,52 ve p=0,87>0,05), iş ile ilgili nedenler (t=-0,34 ve p=0,06>0,05)ve geçmiş tecrübeler (t=2,10 ve p=0,79>0,05) için de çalıştığı kurumlarına göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel nedenler ve ilişkileri zedeleme korkusu için katılımcıların çalıştığı kurumlarına göre anlamlı farklılıklar (p<0,05) tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; devlette çalışanların vakıfta çalışanlara oranla, yönetsel nedenler (x=3,49 > x=2,53) ve ilişkileri zedeleme (x=2,89 > x=2,44) tutumların daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, devlette çalışanların yönetsel nedenler ve ilişkileri zedeleme nedenlerinden dolayı vakıfta çalışanlarla kıyasla daha çok sessizlik tutumunda bulunduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların diğer demografik özelliklerini kapsayan akademisyenlerin yaşı, eğitim durumu, unvanları ve çalışma süresi ile liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenlere ilişkin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise korelasyon testi ile analiz edilmiştir (Bkz. Tablo 5.17).

Tablo 5.17: Demografik Özelliklerin Değişkenlerle Korelasyonu

Değişkenler	Yaş	Eğitim durumu	Unvan	Çalışma süresi
Dönüştürücü liderlik	-,184	-,306**	,344**	-,330**
Etkileşimci liderlik	,041	-,175	,022	-,195*
İçten bağlılık	-,190*	-,194*	,332**	,037
Zorunlu bağlılık	-,161	-,089	,294**	,128
Normatif bağlılık	,187*	-,228*	-,058	,102
Yönetsel nedenler	,154	,163	-,165	,363**
İzolasyon korkusu	,129	,199*	-,153	,103
İşle ilgili nedenler	,274**	,161	-,281**	-,015
Geçmiş tecrübeler	,172	,191*	-,105	,286**
İlişkileri zedeleme korkusu	,139	,193*	-,232*	,082

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

Tablo 5.17'deki korelasyon değerleri incelendiğinde; yaş değişkeni ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içten bağlılık ($r = -0,190$) arasında ters yönlü ve normatif bağlılık ($r = 0,187^*$) arasında pozitif yönlü bir etkileşimi olduğu görölmektedir. Çalışanların yaşları arttıkça, içten bağlılık tutumları azalırken normatif bağlılık tutumları ise artmaktadır. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından işle ilgili nedenler ile pozitif yönlü bir etkileşimi olduğu görölmektedir. Buna göre çalışanların yaşları arttıkça, işle ilgili nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumları artmaktadır.

Eğitim durumu ile liderlik tarzların alt boyutlarından dönüştürücü liderlik ($r = -,306$) arasında ters yönlü bir etkileşimi olduğu görölmektedir. Yine eğitim durumu ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içten bağlılık ($r = -0,194$) ve normatif bağlılık ($r = -0,228$) arasında ters yönlü bir etkileşimi olduğu görölmektedir. Buna göre çalışanların eğitim durumu arttıkça, hem dönüştürücü liderlik algısı hem de içten bağlılık ve normatif bağlılık tutumları azalmaktadır. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından izolasyon korkusu ($r = 0,199$), geçmiş tecrübeler ($r = 0,191$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r = 0,193$) arasında pozitif yönlü bir etkileşimi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların eğitim durumu arttıkça, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumları artmaktadır.

Tablo 5.17'ye göre akademisyenleri unvan açısından incelersek, liderlik tarzların alt boyutlarından dönüştürücü liderlik ($r = 0,344$) ile pozitif yönlü bir etkileşimi olduğu görölmektedir. Yine akademisyenlerin unvanı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içten bağlılık ($r = ,332$) ve zorunlu bağlılık ($r = ,294$) arasında pozitif yönlü bir etkileşimi olduğu görölmektedir. Buna göre, akademisyenlerin unvanı arttıkça hem dönüştürücü liderlik algısı hem de içten bağlılık ve zorunlu bağlılık tutumları artmaktadır. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından işle ilgili nedenler ($r = -0,281$) ve ilişkileri zedeleme korkusu ($r = -0,232$) ile ters yönlü bir etkileşimi olduğu görölmektedir. Buna göre, akademisyenlerin unvanı arttıkça işle ilgili nedenler ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumları azalmaktadır.

Son olarak akademisyenleri çalışma süresi açısından irdelersek, liderlik tarzların alt boyutlarından dönüştürücü liderlik ($r = -0,330$) ve etkileşimci liderlik ($r = -0,195$) ile ters yönlü

bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Buna göre, akademisyenlerin çalışma süreleri arttıkça hem dönüştürücü liderlik hem de etkileşimci liderlik algıları azalmaktadır. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından yönetsel nedenler ($r= 0,363$) ve geçmiş tecrübeler ($r= 0,286$) ile pozitif yönlü bir etkileşimi olduğunu söyleyebiliriz. Akademisyenlerin çalışma süreleri arttıkça yönetsel nedenler ve geçmiş tecrübeler nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumları artmaktadır.

Bu bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı, kullanılan istatistiksel teknikleri, veri toplama aracı yer almış ve araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Gelecek bölümde, araştırma sonucunda elde edilen verilerin genel değerlendirilmesi yapılacaktır.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ

Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki konulu tez çalışmamızın birinci bölümünde araştırmanın konusu olan liderlik tarzları kavramı teorik çerçevede tartışıldı. Öncelikle liderlik kavramı ve tanımları belirtildi. Ayrıca, işletmelerde liderliğin önemi, liderin gücün kaynakları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları detaylı olarak incelendi.

Araştırmamızın ikinci bölümünde, araştırmanın konusu olan örgütsel bağlılık kavramı teorik çerçevede ele alındı. Örgütsel bağlılık tanımı incelenerek, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi ve sonuçları irdelenmiştir.

Araştırmamızın üçüncü bölümünde ise, araştırmanın konusu olan örgütsel sessizlik kavramı teorik çerçevede ele alındı. Sessizlik kavramı ve tanımı ele alınarak, işletmelerde örgütsel sessizliğin önemi, sessizlik teorileri, örgütsel sessizlik türleri, örgütlerde sessizliğin etkileyen faktörler ve çalışanların sessiz kalma nedenleri belirtildi.

Araştırmamızın dördüncü bölümünde, araştırma konusu kapsamındaki değişkenler olan liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler tartışıldı. Bu bağlamda, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ele alındı.

Araştırmamızın beşinci bölümünde, araştırmanın yapılmasındaki temel amacı belirtildi. Bunun yanında araştırma konusu ile ilgili önceden yapılmış araştırma sonuçlarına yer verildi. Ayrıca bu bölümde araştırma metodolojisi detaylı olarak ele alındı. Bu kapsamda veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler belirtildi ve bunun yanında araştırmanın kapsamı ve evreni açıklanarak oluşturulan hipotezleri sunuldu. Dördüncü bölümünün sonunda ise araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve faktör

analizleri değerlendirilerek, yapılan korelasyon analiz sonucunda araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler ele alındı.

Altıncı ve son bölümünde ise araştırma sonucunda elde edilen veriler ve bulgular kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirildi. Ayrıca ortaya çıkan tüm sonuçlar topluca değerlendirilerek liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında genel sonuç belirtildi.

Araştırmamızın hipotezleri, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkisi var olduğu üzerine kurgulanmıştır. Geliştirilen hipotezler İstanbul'da bulunan iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde görev yapan 112 akademisyenden alınan veriler yardımıyla uygun istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiştir ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Öncelikle katılımcıların genel demografik yapısı incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun kadın ve daha çok 35 ve altı yaş arası bir dağılıma sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun evli ve doktora mezunları olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan akademisyenler unvanlar açısından değerlendirildiğinde farklı dağılımlar olduğu görülmekle birlikte büyük çoğunluğunun öğretim görevlisi olduğu söylenebilir. Katılımcıları çalışmakta olduğu kurum açısından bakacak olursak, büyük çoğunluğunun vakıf üniversitede görev yaptıkları görülmüştür. Son olarak akademisyenleri çalışma süreleri açısından değerlendirecek olursak, % 39 gibi bir oranla akademisyenlerin çoğu 11 yıldan fazla çalışma süresine sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırmamız ile ilgili diğer bulgular korelasyon ve t-testi analizleri yardımıyla elde edilmiştir. Araştırma değişkenleri oluşturan liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutlarının hem örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları ile hem de örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları ile anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak araştırmamızın birinci hipotezi olarak liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde hem ters yönlü hem de pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgulara göre, dönüştürücü liderlik tarzı işle ilgili nedenler üzerinde etkili iken, etkileşimci liderlik tarzı geçmiş tecrübeler nedeni üzerinde etkili olmuştur.

Araştırmamızın ikinci hipotez kapsamında liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür (r değerleri ,198 ile ,485 arasında değişmektedir). Buna göre, dönüştürücü liderlik tarzı içten bağlılık üzerinde etkili iken, etkileşimci liderlik tarzı normatif bağlılık üzerinde etkili olmuştur.

Araştırmamızın üçüncü hipotez kapsamında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki görülmüştür (r değerleri -,187 ile -,552 arasında değişmektedir). İçten bağlılık ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında ters ancak güçlü bir ilişki söz konusu iken, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında ters ancak zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Akademisyenlerin liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amaçları kapsamında ayrıca araştırılmıştır. Burada cinsiyet, medeni durumu ve çalıştığı kurumu değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenler için korelasyon testi uygulanmıştır.

Liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenleri akademisyenlerin cinsiyetleri ağıısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan içten bağlılık ve normatif bağlılık ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarında olan yönetsel nedenler, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve son olarak ilişkileri zedeleme korkusu için

cinsiyetlerine göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan liderlik tarzların tüm alt boyutları, zorunlu bağlılık ile işle ilgili nedenler boyutu için katılımcıların cinsiyetlerine göre karşılaştırdığımızda ise, kadınların erkeklere kıyasla, dönüştürücü liderlik boyutunda daha yüksek ve etkileşimci liderlik boyutunda ise daha düşük bir algıya sahiptirler. Ayrıca, kadınların erkeklere oranla, zorunlu bağlılık ve iş ile ilgili nedenler tutumlarının da daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenleri akademisyenlerin medeni durumları açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların hem liderlik tarzların alt boyutlarından olan dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik hem de örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan içten bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık için medeni durumlarına göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutlarından; yönetsel nedenler, izolasyon korkusu ve iş ile ilgili nedenler için de medeni durumlarına göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu için katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; evlilerin bekarlara oranla, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme tutumların daha düşük olduğu görülmüştür. Buna göre, evli çalışanların geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme nedenlerinden dolayı bekarlarla kıyasla daha az sessizlik tutumunda bulunduğunu söyleyebiliriz.

Liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenleri akademisyenlerin çalıştığı kurumları açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların hem liderlik tarzları algıları hem de örgütsel bağlılık tutumları bazında çalıştığı kurumlarına göre bir farklılık görülmemiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutlarından; izolasyon korkusu, iş ile ilgili nedenler ve geçmiş tecrübeler için de çalıştığı kurumlarına göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel nedenler ve ilişkileri zedeleme korkusu için katılımcıların çalıştığı kurumlarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; devlette çalışanların vakıfta çalışanlara oranla, yönetsel nedenler ve ilişkileri zedeleme tutumların daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, devlette çalışanların yönetsel nedenler ve ilişkileri zedeleme

nedenlerinden dolayı vakıfta çalışanlarla kıyasla daha çok sessizlik tutumunda bulunduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların diğer demografik özelliklerini kapsayan akademisyenlerin yaşı, eğitim durumu, unvanları ve çalışma süresi ile liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenlere ilişkin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

Korelasyon değerleri incelendiğinde; yaş değişkeni ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içten bağlılık arasında ters yönlü ve normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları arttıkça, içten bağlılık tutumları azalırken normatif bağlılık tutumları ise artmaktadır. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından işle ilgili nedenler ile pozitif yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların yaşları arttıkça, işle ilgili nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumları artmaktadır.

Eğitim durumları açısından değerlendirdiğimizde, liderlik tarzların alt boyutlarından dönüştürücü liderlik ile ters yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Yine eğitim durumu ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içten bağlılık ve normatif bağlılık arasında ters yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların eğitim durumu arttıkça, hem dönüştürücü liderlik algısı hem de içten bağlılık ve normatif bağlılık tutumları azalmaktadır. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönlü bir etkileşimi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların eğitim durumu arttıkça, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumları artmaktadır.

Akademisyenleri unvan bakımından incelersek, liderlik tarzların alt boyutlarından dönüştürücü liderlik ile pozitif yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Yine akademisyenlerin unvanı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içten bağlılık ve zorunlu bağlılık arasında pozitif yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Buna göre, akademisyenlerin unvanı arttıkça hem dönüştürücü liderlik algısı hem de içten bağlılık ve zorunlu bağlılık tutumları artmaktadır. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından

işle ilgili nedenler ve ilişkileri zedeleme korkusu ile ters yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Buna göre, akademisyenlerin unvanı arttıkça işle ilgili nedenler ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumları azalmaktadır.

Son olarak akademisyenleri çalışma süresi açısından irdelersek, liderlik tarzların alt boyutlarından dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile ters yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Buna göre, akademisyenlerin çalışma süreleri arttıkça hem dönüştürücü liderlik hem de etkileşimci liderlik algıları azalmaktadır. Bunun yanında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından yönetsel nedenler ve geçmiş tecrübeler ile pozitif yönlü bir etkileşimi olduğunu söyleyebiliriz. Akademisyenlerin çalışma süreleri arttıkça yönetsel nedenler ve geçmiş tecrübeler nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumları artmaktadır.

Araştırma Bulguların Genel olarak Yorumlanması

Genellikle örgütlerimizde sesini çıkarmayan veya sesi çıkartılmayan çalışanlarla ve alışıldık yöntemlerle iş yaşamı devam etmektedir. Çalışanların kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin; önemli bir nedeni araştırmalarda yönetici davranışları olarak gösterilmiştir. Kararları ve politikaları belirleyen yöneticiler olduğu için sessizleşmede kilit rol onlarıdır. Sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerini ortadan kaldırmak ve iş görenlerin açıkça konuşabilecekleri resmi bir birim veya mekanizma oluşturmak onların elindedir.

Örgütsel sessizliğinin kırılması, kurumlarımızın kıt kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi daha verimli ve üretken olunabilmesi için önemli olduğu kadar, çalışanların özgüvenlerinin artması, kendilerini önemsenmiş hissetmesi ve kuruma aidiyet duygusu açısından da önemsenmesi gereken bir konudur.

Araştırmamızda elde ettiğimiz verilere göre dönüştürücü liderin olduğu organizasyonlarda çalışanların sessiz kalmadığı, işleri ve problemler hakkında yöneticileriyle konuşabildiğini söylenebilir. Dönüştürücü liderlerin bulunduğu organizasyonlarda içten bağlılık daha yüksektir. Bu bağlamda çalışanları ile iyi ilişkiler kuran, onları değişim ve belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda motive eden dönüştürücü liderler altında çalışan

bireyler, karşılaştıkları sorun ve problemleri açıkça dile getirebilme rahatlığı hissedecektir. Çalışanların ilerlemesi için değişime odaklanan lider ile çalıştığı için sessiz kalma davranışından uzaklaştığını ve örgüte daha duygusal yönden bağlandığını düşünülebilir.

Analizimizin diğer sonuçlarına göre etkileşimci liderin olduğu organizasyonlarda örgütsel sessizlik yüksek oranda artıyor, normatif ve zorunlu bağlılık da aynı yönde etkileniyor. Hataların üzerinde duran, sonuç odaklı, başarısızlıkları kabul etmeyen sadece başarı olduğunda takdir eden ve ödüllendiren, başarısızlık durumundaysa ceza veren bu liderler ile çalıştığı için sessiz kaldıklarını ve örgüte normatif bağlılıklarının yüksek olduğunu söyleyebilir. Yöneticisine güvenmeyen, onun sözde ilgileniyor gibi görüldüğünü düşünen, yöneticilerin “En iyisini ben bilirim tavrı”, açıkça konuşulduğumda değişen bir şey olmayacak hem de açıkça konuşanlar haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalırlar” düşünceleri organizasyon içindeki sessiz kalma davranışını arttırabilir. Araştırmamızın bu sonuçlarına göre, yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzının çalışanların sessizlik tutumlarında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgulara göre örgüte içten bağlı olan çalışanların örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul ederek ve kendilerini örgütün vatandaşı olarak kabul ettiklerinden kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikirlerini açıkça söyleyebildiklerini düşünülebilir. Örgütlerine normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık duyan çalışanlar, örgütlerine karşı ahlaki ve mecbur olduklarını düşünürler. Bu bağlılık boyutlarındaki çalışanların da örgütte sessiz kalmadıklarını söyleyebilir. Ancak örgüte içten bağlılık duyan çalışanlar kadar istekli oldukları düşünmemelidir. Araştırmamızın bu sonuçlarına göre, çalışanların örgütlerine gösterdiği bağlılık örgütte sessiz kalma tutumlarında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Yöneticilere Öneriler

Araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda yöneticilere bazı önerilerde bulunulabilir; öncelikle çalışanların dönüştürücü liderlik algıya sahip olmaları durumunda örgütte sessiz kalma tutumlarından uzaklaştığı ve örgüte daha duygusal yönden bağlandığı saptanmıştır. Yöneticinin bu tip liderlik davranışı devam ettirmeleri önerilebilir.

Zira araştırmamızda bulunan diğer bir önemli sonuç dönüştürücü liderliğin çalışanların yönetsel nedenler ve geçmiş tecrübeler nedenlerden dolayı örgütte sessiz kalma davranışından uzaklaşmasıdır. Bu bağlamda, örgütsel hedefleri gerçekleştirirken çalışanları ile iyi ilişki kurmak isteyen, onlardan geri bildirim almak isteyen, sorun ve aksaklıkların ortaya çıkmadan önlenmesi ve giderilmesine dikkat eden yöneticilerin, dönüştürücü liderlik davranışlarını benimsemesi gerekmektedir.

Örgütsel sessizliğin kırılması açısından yönetimin konuşmayı destekleyici bir iklim yaratması gerekmektedir. Çalışanların seslerini daha rahat duyurabilmelerini mümkün kılacak bir yapı oluşturulmalıdır. Çalışanların rahatsızlıklarını, isteklerini ve endişelerini bu kurum aracılığı ile yönetime ulaştırabilmelidir. Bu şekilde, yöneticiler ile birebir iletişim kurmaktan kaçınan bireylerin sayısının azalacağı düşünölmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki iki üniversitenin işletme bölümünün akademisyenler kapsamında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının söz konusu bölümlere özel olma özelliği taşıması nedeniyle bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmaların daha geniş kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve farklı sektörlerin araştırmaya dahil edilmesi sonuçların genellenebilirliğini sağlaması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

Allen, Natalie J. ve John P. Meyer, “Organizational commitment: Evidence of career stage effects?”, **Journal of Business Research**, vol.26, no.1, 1993.

Allen, Natalie J. ve John P. Meyer, “Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol 49, 1996.

Alparslan, Ali Murat, “Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E, 2010.

Ataman, Göksel; **İşletme Yönetimi**, 3.basım, Türkmen kitabevi, İstanbul, 2009.

Aşkun, Bige, Refika Bakoğlu ve Aykut Berber, “Remaining Silent or Not: Is power Distance a Barrier For Academicians?”, **International Conference on Social Sciences**, Turkey: İzmir, 2009.

Ayhan, Ural ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

Aykut Berber, “Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.31. S.1, İstanbul, Nisan 2002.

Balay, Refik, **Örgütsel Bağlılık**, 1.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Baron, Robert A. ve Jerald Greenberg, **Leadership in Organizations, Behavior in Organizations**, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, 2004.

Bakoğlu, Refika, Bige Aşkun ve Aykut Berber, “Remaining Silent or Not: Is power Distance a Barrier For Academicians?”, **International Conference Human, Work, Organization-Humanization Of Work and Modern Tendencies In Management**, Poland: Czestochowa, 2010.

Bass, Bernard M., D. A. Waldman, B. J. Avolio ve M. Bebb, “Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect”, **Group Organization Management**, Vol. 12, No. 1, 1987.

Bass, Bernard M. “Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?”, **American Psychologist**, Vol 52(2), 1997.

Bhanu Raghunathan, T.S. Raghunathan ve Qiang Tu, "An Emprical Analysis Organizational Commitment Of The Information Systems Executives", **International Journal Of Management Sciences**, Vol.26, No.5, 1998.

Black, J., ve W., Porter, **Management: Meeting New Challenges**, Prentice- Hall, New Jersey, 2000.

Becker H. S., "Notes on the Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, Vol.66, No.1, 1960.

Berberoğlu, G., **Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Liderlik**, Manisa: Manisa İ.İ.B.F Yayınları, 1991.

Bildik, Büşra, "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2009.

Blau, G.J. ve K.B. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeizm", **Academy Of Management Review**, Vol.12, No.2, 1987.

Blensinkopp, John ve Marisa S. Edwards, "On not Blowing the Whistle: Quiscent Silence as an Emotion Episode", **Research on Emotion in Organizations**, Vol.4, 2008.

Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı:511, 2007.

Bovee, Courtland L, George P. Dovel, John V. Thill ve Marian Burk Wood, **Management**, McGraw-Hill Inc, United States, 1993.

Bowen, Frances ve Kate Blackmon, "Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice", **Journal Of Management Studies**, Vol.40, No.6 September 2003.

Böke, Kaan, **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri**, 1.basım, Alfa yayınları, İstanbul, 2009.

Brodbeck, Felix C., Michael Frese ve Staffan Akerblom, "Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries", **Jounal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.73, 2000.

Bulduk, Sevda, **Deneysel Psikolojide Araştırma Yöntemleri**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2003.

Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

Ceylan, Özgür, “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**: Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002.

Chang, Eunmi. “Individual Pay For Performance and Commitment HR Practices in South Korea”, **Journal of World Business**, 2006.

Cheng ,Yuqiu ve Margaret S. Stockdale, “The Validity Of The Three-Component Model of Organizational Commitment in A Chinese Context”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.62, 2003.

Cohen, Aaron, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta analysis", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.6, 1992.

Commeiras N., Fournier C., “Critical Evaluation of Porter et al.’s Organizational Commitment Qestionnaire: Implication for Researchers”, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.21, No.3, 2001.

Cooper C. L. Arnold J., ve I. T. Robertson, **Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace**, Ashford Colour Press, Great Britain, 1998.

Coşkun, Fedai, “Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, S.B.E, 2005.

Çakıcı, Ayşehan, “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 2007.

Çakıcı, Ayşehan ve A. Celil Çakıcı,” İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya, 25-27Mayıs 2007.

Çakıcı, Ayşehan ve A. Celil Çakıcı, “Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma”, **Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu**, Kasım 2007.

Çakıcı, Ayşehan, “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, 2008.

Çakınberk, Arzu ve Erkan Turan Demirel, “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı.24, 2010.

Çetin, Canan, **Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2008.

Çetin, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.

Çetinkanat, Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Anı Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Çoban, Sabire. “Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1999.

Çöl, Güner ve Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2005.

Demir, Halis ve Tarhan Okan, “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **Yöntem**, Vol:61, Ekim, 2008.

Detert, James R.ve Ethan R. Burris, “Leadership Behaviour And Employee Voice: Is The Door Really Open?”, **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.4, 2007.

Dindar, Ahmet Mustafa. “Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez**: İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE, 2001.

Doğan, Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, 1.basım, Philip & Richard’s İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul, 2004.

Dubrin A. J., **Fundamentals of Organizational Behavior**, 3. Edition, Thomson South- Western, Canada, 2005.

Durna, Ufuk ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2) 2005.

Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, 2003.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, Beta yayınları, İstanbul, 2000.

Erdal, Mehmet, “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez**: Sütçü İmam Üniversitesi S.B.E., 2007.

Erdem, Ramazan, “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2007.

Erçil, Yavuz, “Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”, **21. Y.Y’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 2, İstanbul, 1997.

Ergenekon, Ayşegül, “Farklı Liderlik Tarzlarının Çatışmayı Ele Alış Biçimleri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez**: Marmara Üniversitesi S.B.E, 2005.

Eryılmaz, Fahri, “Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Sahip Olma Düzeyleri”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Gazi Üniversitesi, E.B.E, 2006.

Ferin, Donald L., Peter H. Kim, Cecily D. Cooper ve Kurt T. Dirks, “Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence İn Comparison To Apology and Denial For Responding To İntegrity- and Competence-Based Trust Violations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.92, No.4, 2007.

Ferrell, O.C. and Fraedrich, J. ; Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases, Houghton Mifflin Company, Boston,1994.

Gaertner, Karen N. ve Stanley D. Nollen, “Career Experiences, Perceptions Of Employment Practices And Psychological Commitment To The Organization”, **Human Relations**, Vol.42, No.11, 1989.

Giampalmi,J.. Global Sustainable Development: Leadership Ability, **HR Focus**, Vol.77, No.1, 2000.

Gibson J. G., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., **Organizations Behavior Structure Progresses**, 10th Edition, McGraw-Hill, USA, 2000.

Grant, J. Michael and Thomas S. Bateman, “Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality”, **Journal of Organizational behavior**, Vol.21, 2000.

Greenberg, J. ve Baron, R.A.. **Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 8.baskı, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

Grint, K., **Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches**, Oxford University Press, New York, 2001.

Godshalk, Veronica M. ve John J. Sosik, “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study”, **Journal of Organizational Behavior** 21, John Wiley & Sons, Ltd., 2000.

Hautala, Tiina M., “The Relationship Between Personality and Transformational Leadership”, **Journal of Management Development**, Vol. 25, No. 8, 2006.

Hatipoğlu, Cemalettin, “4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, S.B.E, 2003.

Hersey, Paul – Kenneth H. Blanchard, **Management Of Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall, 1988.

Hodgetts, M. Richard, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, **Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama**, 2. baskı, Beta Yayım, İstanbul, 1999, s.543.

Hrebiniak, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto, “Personel And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.17, No.4, 1972.

Huang, Xu, Evert Van de Vilter ve Gebren Van der Vegr, “Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, **Management and Organizational Review**, Vol.1, No.3, 2005.

İbicioğlu, Hasan, Münire Çiftçi ve Pelin Kanten, “Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı:12, 2010.

İlhan, Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2.basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1997.

Iverson, Roderick D., “Employee Acceptance Of Organizational Change, The Role Of Affectivity”, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol.7, 1998.

Karacaoğlu, Korhan ve Ayşe Cingöz, İşgören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, 17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 2009.

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Sanem Matbaacılık, 4. Basım, Ankara, 1991.

Karim, Harun Abdul ve Hasrul Nizan Mohammd, “Evaluating The Psychometric Properties Of Allen And Meyer’s Organizational Commitment Scale: A Cross Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians”, **Malaysian Journal of Library & Information Science**, Vol.11, No.1, 2006.

Kaya, Harun, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi BİİBF Maliye Dergisi**, Sayı 155, 2008.

Keçecioğlu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, 1.basım, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003

Kılıç, Gülten, “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi, S.B.E, 2006.

Kırel, Çiğdem, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 28, sayı 2, 1999.

Kitapçı, Hakan, “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, **GYTE İşletme Fakülte Dergisi**, Sayı.39, 2006.

Khoo, Hwee, S., Giles St. J. Burch, “The ‘Dark Side’ of Leadership Personality and Transformational Leadership: An Exploratory Story”, **Personality and Individual Differences**, Vol. 44, 2008.

Koçak, Tuncay, “Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Gazi Üniversitesi, E.B.E, 2006.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007.

Kolarska, L. ve Aldrich, H., “Exit, Voice, and Silence: Consumers’ and Managers’ Responses to Organizational Decline”, **Organization Studies**, 1 (1), 1980.

Kurtuluş, Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996.

Kutanis, Rana Özen, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, İstanbul, 2004.

Ley, D.A., “The Effective Manager: A Profile,” **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.22, No.3, 1981.

Luthans F., **Organizational Behavior**, Seventh Edition, McGrawHill, Singapore, 1995.

M. J. Arnoldo, “Hotel General Managers: A Profile”, **Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.22, No.3, 1981.

Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac, “ A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol.108, No.2, 1990.

McGregor, Douglas, **The Human Side of Enterprise**, McGraw-Hill Book Company Inc., New York, 1960.

Meyer, John P. ve Nathalie J. Allen, “Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment, Some Methodological Considerations, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.69, 1984.

Meyer, John P. ve Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Vol. 1, n.1,1991.

Meyer, John P. ve Lynne Herscovitch, “Commitment In The Work Place Toward A General Model”, **Human Resource Management Review**, vol.11, 2001.

Milliken, Frances J. , Elizabeth W. Morrison And Patricia E Hewlin, “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why?”, **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, 2003.

Mondy, R. Wayne and Premeaux R. Shank, **Management and Consept, Practice and Skills**, 7th editions, Prentice Hall Inc., 1995.

Morgan, Robert M. ve Shelby D. Hunt, “The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing”, **Journal Of Marketing**, Vol. 58, No.3, July 1994.

Morrison; Elizabeth Wolfe ve Frances J Milliken, “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic”, **Academy Of Management Review**, Vol.25, No.4, 2000.

Mowday, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, “The Measurement Of Organizational Commitment”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 14, 1979.

Onaran, Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.

O’Reilly III, Charles A. ve Jennifer Chatman, “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.71, No.3, 1986.

O’Reilly III, Charles A. Jennifer Chatman ve David F. Caldwell, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person- Organization Fit”, **Academy Of Management Journal**, Vol.34, No.3, 1991.

Özdevecioğlu, Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine İönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18 Sayı:2, 2003.

Özgener, Şevki ve Gülten Kılıç, “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri** 21-23 Mayıs, Eskişehir, 2009.

Pekel, H. N., “İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta : Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E, 2001.

Pelit, Elbeyi, Yasin Boylu ve Evren Güçer, “Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2007.

Perlow, Leslie ve Stephanie Williams, "Is Silence Killing Your Company?", **Harvard Business Review**, May 2003.

Piccolo Ronald F. ve Jason A. Colquitt, "Transformational Leadership and Job Behaviours: The Mediating Role of Core Job Characteristics", **Academy of Management Journal**, Vol.49, No.2, 2006.

Piderit, Sandy K. ve Susan J. Ashford, "Breaking silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, 2003.

Pinder, Craig C. And Karen P. Harlos, "Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.20, 2001.

Powell, Deborah M. ve John P. Meyer, "Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment", **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.65, 2004.

Premeaux, S.F., **Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace**, Louisiana State University Press., 2001.

Premeaux, Sonya F. ve Arthur G. Bedeian, "Breaking The Silence:The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace" **Journal Of Management Studies** 40:6 , 2003.

Reichers, A. E. "A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment", **Academy Of Management Review**, Vol.10, No.3, 1985.

Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior**, Coulter Mary:Management: Prentice Hall, New York. 2001.

Robbins, S. P. ve T. A. Judge, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 2007.

Rubin, Munz ve Bommer, "Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.5, 2005.

Ryan, K.D. ve D.K. Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*, San Fransico: Jossey&Bass Publ., 1991.

S. Arzu Wasti, "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.26, 2002.

S. Arzu Wasti, "Commitment Profiles: Combinations Of Organizational Commitment Forms And Job Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.67, .2005.

Saruhan, Sadi Can ve Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Araştırmada Yöntem Problemi** (Spss Uygulamalı), Alkım Yayınevi, 2005.

Saruhan, Sadi Can ve Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**,1.basım, Beta basım, İstanbul, 2009.

Scott, Susanne G. ve Reginald A. Bruce, "Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994.

Serinkan, Celalettin, **Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 3.basım, Beta yayın, İstanbul, 2010.

Shamir, Boas, Robert J. House and Michael B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, Vol.4, No.4, 1993.

Shrott, Gerald, "Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.8, No.2, 1989.

Smith, Brien N., Ray V. Montagno, Tatiana N. Kuzmenko, "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 10, No. 4. 2004.

Somers, Mark J., "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism, An Examination of Direct and Interaction Effects", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.16, 1995.

Soycan, Ş. Hande, "Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi S.B.E., 2010.

Sözen, Cenk, Hakkı Okan Yeloğlu ve Fikret Ateş, "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, 2009.

Swales S., "Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures", **International Journal of Management Reviews**, Vol.4, No.2, 2002

Şahin; Ali, Handan Temizel ve Erhan Örselli, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 2004.

Şimşekler Melih ve Sinan Ünsar, Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği Ve Uygulamalı Bir Çalışma, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Sakarya, 2007.

Tahiroğlu, Figen(Ed.), **Liderlik**, Ernst&Young, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004.

Tangirala, Subrahmaniam ve Pangaraj Ramanujam, “Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate”, **Personel Psychology**, Vol.61, 2008.

Taslak, Soner, “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı: 31, 2008.

Taş, Ali, Kazım Çelik ve Ekber Tomul, “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı. 22, 2007.

Taşkıran, Erkan ve Esra Dinç Özcan, “Örgüte Bağlılık ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Sakarya, 2007.

Taşkıran, Erkan, “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tez**, Marmara Üniversitesi, S.B.E., 2011.

Testa, Mark R, “Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?”, **Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.42, No.6, 2001.

Thompson, Marc ve Paul Heron, “The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment”, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol.16, 2005.

Uyguç, Nermin, Ethem Duygulu ve Nurcan Çıraklar, “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 2000.

Ülker, Funda ve Pelin Kanten, “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgüte Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Vol.1, No.2, 2009.

Vakola, M., ve Bouradas, D., “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, **Employee Relations**, Vol.27, No.4-5, 2005.

Vanderslice, Virginia, "Separating Leadership from Leaders: An Assessment of the Effect of Leader and Follower Roles in Organizations", **Human Relations**, Vol.41, No.9, 1988.

Vries, Manfred Kets de, **Liderliğin Gizemi**, Çev: Zülfü Dicleli, Mess Yayınları, İstanbul, 2007.

Weatherby, George B., "Leadership vs Management" , **Management Review** 88, No.3, 1999.

Wiener, Yoach ve Yochanan Vardi, "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach", **Organizational Behavior And Human Performance**, Vol.26, No.3, 1980.

Wiener, Yoach, "Commitment In Organization: A Normative View", **Academy Of Management Review**, Vol.7, No.3, July 1982.

Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang ve Zhen Xiong Chen, "Leader-Member Exchange As a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.48, No.3, 2005.

Yousef, D. A., "Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment", **Leadership & Organization Development Journal**, 19/ 5, 1998.

Yukl, Gary, **Leadership in Organizations**, Sixth edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.

Yüceler, Aydan, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı.22, 2009.

www.speedsurvey.com, Erişim Tarihi: 29.04.2011.

EK 1

Bu anket formu **Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü**'nde yapılmakta olan **“Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütlerde Sessizlik arasındaki ilişkisi ve bir araştırma”** konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen cevaplar **mutlaka** gizli tutulacaktır. Bu yüzden formlar üzerinde kimliğinizi belirtmeyiniz ve lütfen soruları yanıtızsız bırakmayınız.

Elde edilen sonuçlar araştırmamıza katılan kişilere isterlerse verilecektir. Şimdiden teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Prof.Dr. Canan ÇETİN

Munkhgerel BATMUNKH

mungul08@yahoo.com

Aşağıdaki sorular liderlik tarzlarıyla ilgilidir. Yöneticinizin özelliklerini dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3)Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
<i>Yöneticim:</i>					
...Onunla çalışmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
...Kişisel çıkarların peşinde değildir.	1	2	3	4	5
...Kendisine duyulan saygıyı hak ediyor.	1	2	3	4	5
...Güçlü ve kendine güveni tam görünür.	1	2	3	4	5
...Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	1	2	3	4	5
...Ahlaki değerleriyle örnek olur.	1	2	3	4	5
...Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	1	2	3	4	5
...Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.	1	2	3	4	5
...Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
...Güven uyandırır.	1	2	3	4	5
...Coşkulu konuşur.	1	2	3	4	5
...Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
...Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	1	2	3	4	5
...Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
...Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5
...Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	1	2	3	4	5
...Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	1	2	3	4	5
...İyi bir öğretmen ve koçtur.	1	2	3	4	5
...Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.	1	2	3	4	5
...Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.	1	2	3	4	5
...Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
...Başarılarımızı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
...Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.	1	2	3	4	5
...Hatalarımız üzerinde durur.	1	2	3	4	5
...Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
...Başarısızlıklara odaklanır.	1	2	3	4	5

...Problemler çok ciddiye harekete geçer.	1	2	3	4	5
...Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer.	1	2	3	4	5
...İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.	1	2	3	4	5
...Problem kronikleşince harekete geçer.	1	2	3	4	5
...İşe girişmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
...Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.	1	2	3	4	5
...İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki sorular örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle katılmıyorum , (2) Katılmıyorum , (3) Karasızım , (4) Katılıyorum , (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5
Bundan sonra, bu şirkette çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Bu şirketin problemlerini, gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	1	2	3	4	5
İstesem bile şu anda işimi bırakmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
Şu anda işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
Kendimi bu şirkete ait hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.	1	2	3	4	5
Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissederdim.	1	2	3	4	5
Kendimi bu şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5
Dışarıdaki iş imkanları az olduğu için bu şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım şirket sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
Bu şirkette kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu şirkete bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
Şirketimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	1	2	3	4	5
Bu şirkette çalışıyor olmak benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş olanaklarının çok sınırlı olmasıdır.	1	2	3	4	5
Şirketime çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki sorular çalışanların sessiz kalma tutumlarıyla ilgilidir. İş yerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman , (2) Arasına , (3) Bazen , (4) Genellikle , (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.					
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	1	2	3	4	5
Yöneticilerin “sözde ” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1	2	3	4	5
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1	2	3	4	5
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1	2	3	4	5

Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı ” konuşmamı anlamsız kılıyor.	1	2	3	4	5
Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	1	2	3	4	5
Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	1	2	3	4	5
Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1	2	3	4	5
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1	2	3	4	5
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1	2	3	4	5
Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1	2	3	4	5
Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1	2	3	4	5
Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1	2	3	4	5
Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	1	2	3	4	5
Problem bildirme yada öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1	2	3	4	5
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1	2	3	4	5
Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1	2	3	4	5
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	1	2	3	4	5
Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.	1	2	3	4	5
Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	1	2	3	4	5
Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1	2	3	4	5
Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1	2	3	4	5
Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1	2	3	4	5

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler:	
Cinsiyetiniz	: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	: <input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
Medeni durumunuz	: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Eğitim Durumunuz	: <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Unvanınız	: <input type="checkbox"/> Prof.Dr. <input type="checkbox"/> Doç.Dr. <input type="checkbox"/> Yrd.Doç.Dr. <input type="checkbox"/> Araş.Gör. <input type="checkbox"/> Öğr.Gör.
Çalıştığınız kurum	: <input type="checkbox"/> Devlet <input type="checkbox"/> Vakıf
Bu iş yerinde çalışma süreniz	: <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5yıl <input type="checkbox"/> 6-10yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üstü

Burada anketimiz sona erdi. İlgî ve katkılarınız için tekrar teşekkür eder, saygılar sunarız.

Eğer araştırma sonuçlarını görmek istiyorsanız, lütfen e-mail adresinizi aşağıda yazınız.

.....

Ek 2

1 recipients

CC: recipients You More [Hide Details](#)

FROM: [Aysehan Akinci](#)

TO: [Mungul Bat](#)

[Message flagged](#) Monday, January 31, 2011 11:08 AM

Message body

Günaydın,

Sessizlik konusunu çalışmak istemenize memnun oldum. Ölçeğimi kullanabilirsiniz. Detay yayıncılıktan "Örgütlerde İşgören Sessizliği" başlıklı kitabım yayınlandı. Tüm çalışmalarımı kitapta topladım. Kitabı edinirseniz yararlı olur.

İyi çalışmalar dilerim.

Ayşehan Çakıcı

mersin Üniversitesi İİBF

--- On **Wed, 1/19/11**, **Mungul Bat** <mungul08@yahoo.com> wrote:

From: Mungul Bat <mungul08@yahoo.com>

Subject: Merhaba hocam

To: aysehana@yahoo.com

Date: Wednesday, January 19, 2011, 8:59 AM

Hocam iyi günler. Ben Marmara Üniversitesi Yönetimi ve Organizasyon yüksek lisans öğrencisiyim. İnternet üzerinden ve yök tez merkezi üzerinden yaptığım araştırmalarda örgütlerde sessizlik ile ilgili çalışmanızla karşılaştım. Oldukça ilgimi çektiğini belirtmeliyim.

Şu an tez aşamasındayım ve tezimi örgütsel sessizlik üzerine yapmayı düşünüyorum. Bu nedenle elimden geldiğince kaynak bulmaya çalışıyorum. Bazı yabancı kaynaklara ulaştım ve inceliyorum. Eğer veri toplama aracı olarak sizin geliştirdiğiniz ölçekten yararlanmama izin verirseniz çok sevinirim. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Munkhgerel BATMUNKH