



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI

**LİDERLİK TARZI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Selma KARATEPE

HAZIRLAYAN
Salim KURNAZ

MALATYA-2019

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

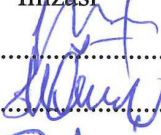

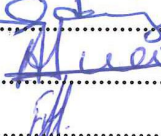

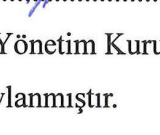
**LİDERLİK TARZI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
PROF.DR. SELMA KARATEPE

HAZIRLAYAN
SALİM KURNAZ

Jürimiz 14.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Adı Soyadı	İmzası
1. Prof. Dr. Selma KARATEPE.....	
2. Prof.Dr. S. Mustafa ÖNEN.....	
3. Prof. Dr. Mehmet DENİZ.....	
4.Doç.Dr.A. Fuat GÖKÇE.....	
5.Dr. Öğ. Üyesi Firdevs KOÇ.....	

İNönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Unvan Adı Soyadı

Prof. Dr. Mehmet KUBAT
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Selma KARATEPE danışmanlığında Doktora tezi olarak hazırladığım “LİDERLİK TARZI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtirim.

Salim KURNAZ



TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlık aşamasından başlayarak son aşamasına gelesiyeye kadar emeği ve katkısı olan bütün herkese ayrı ayrı teşekkür etmek isterim.

Bu kapsamda öncelikle doktora tez çalışmamın başlangıcından sonuna kadar her aşamasında katkısı olan, bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, en zor anlarda dâhi engin tecrübe ve birikimiyle moral veren, akademik birikim ve tecrübesiyle ufkumu açan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Selma KARATEPE'ye; tezin oluşum sürecinde değerli yorumları ve yapıcı eleştirileri ile katkıda bulunan kıymetli hocalarım Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN'e ve Prof. Dr. Mehmet DENİZ'e teşekkür etmek istiyorum. Bu kıymetli hocalarımın şahsında ilk eğitimimden bugüne kadar üzerimde emekleri olan bütün hocalarıma teşekkür etmeyi bir borç biliyorum. Ayrıca Malatya İnönü Üniversitesi'nin değerli hoca ve idari personeline sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırma aşamasında gösterdikleri ilgi ve destek dolayısıyla değerli yönetici ve çalışan arkadaşlarıma ve ankete katılım göstererek değerli fikir ve görüşleriyle bu tez çalışmasının oluşumuna katkıda bulunan bütün katılımcıların her birine ayrı ayrı teşekkür ediyorum. Bu vesileyle bir teşekkürde bu yolda bana daima yol gösteren büyüklerim ve daima yanımda olan yol arkadaşlarımadır.

Son olarak hayatımın her aşamasında yanımda olan ilgi, sevgi, sabır ve özverisiyle desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Çiğdem KURNAZ'a ve kızlarım Işıl KURNAZ ve İpek KURNAZ'a teşekkürlerin en büyüğünü borçluyum.

Salim KURNAZ

ÖZET

Birlikte yaşama iradesi gösteren bireyler için liderlik tarihin ilk çağlarından beri önemli bir kavram haline gelmiştir. İnsanlık tarihi boyunca birçok lider; kişisel özellikleri, bilgi, beceri seviyeleri veya toplumun onlara yükledikleri değerler ile ön plana çıkmıştır. İlk çağlardaki lider ihtiyaçları daha kısıtlı iken günümüzün artan rekabet ortamında liderlerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri artmıştır. Liderin sahip olduğu kişisel özellikler, sergiledikleri davranış biçimleri veya toplumların lidere yükledikleri değer ve anlamlara yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar ile liderlik için gerekli özellikler ve davranış biçimleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlik kavramının önemli bir özelliği de çalışan hareketlerini etkileme kapasitesidir. Liderler sergiledikleri hareket tarzları ile takipçilerini etkilerler.

Kamu çalışanlarının hareket tarzları bir çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin başında içinde bulunulan kurum kültürü ve yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzı gelmektedir. Özgürlükçü ve çalışan fikirlerine önem veren bir örgüt iklimi ve bu iklimi destekleyen yöneticilerin varlığı kamu çalışanlarının kuruma yönelik yaratıcı ve yenilikçi görüş ve düşüncelerini açıklamakta cesaretlendirirken; aksi yöndeki örgüt iklimi ve yöneticilerin yönetim tarzları çalışanların örgütsel sessizliğe kapılmalarına sebep olmaktadır. Bu kapsamda kamu çalışanlarının sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışının yöneticilerin liderlik tarzlarından etkilendiği kabul edilmektedir. Aynı şekilde kuruma hakim örgütsel politikanın çalışanların liderlerinden algıladıkları liderlik tarzı ile sergiledikleri örgütsel sessizlik arasındaki bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın rolünü araştırmaktır. Yöneticilerin ortaya koydukları liderlik tarzı ve buna bağlı olarak, kamu çalışanlarının sessizlik davranışı sergileyip sergilemedikleri ve bu iki değişken arasındaki ilişkide kamu çalışanlarının örgütsel politika algılamalarının düzenleyici (moderatör) bir role sahip olup olmadığının ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Bu araştırmada liderlik tarzı örgütsel sessizlik davranışı ilişkisinin, örgütsel politika değişkeni aracılığıyla farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre mevcut değişkenler arasında farklılaşma olup olmadığı da araştırılmıştır.

Çalışma üç bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın önemi, amacı, varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. İkinci bölümde liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika kavramlarına yönelik teorik bilgiler verilerek sebep ve sonuçlarına değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda örgütsel politikanın liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler ile liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika algısı ortalamaları arasındaki ilişki incelendiğinde yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi açısından kısmen farklılaştığı; ancak cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi ile tespit edilen ilişkilerin geçerliliği oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi ile doğrulanmıştır. Son olarak elde edilen bulgular kapsamında değerlendirme ve sonuçlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Serbest Bırakan Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Politika.

ABSTRACT

Leadership has become an important concept for individuals who are willing to live together, since the first ages of history. Through human history; many leaders stand out with personal traits, knowledge, skill levels or values that the society has placed on them. While the needs of the leaders in the early ages were more limited, the knowledge, skills and talent levels that the leaders should have increased in today's increasingly competitive environment. A lot of studies have been conducted about the personal characteristics of the leader, the behaviors they exhibit or the values and meanings that societies place on the them. These studies have tried to determine the characteristics and behaviors required for leadership. An important feature of the leadership is its capacity to influence employee movements. The leaders influence their followers through the way they act.

It is considered that the public employees behaviors are affected to a great extent by the organizational climate and the leadership styles of the managers. While the existence of an organizational climate, that encourage to voice the working ideas and libertarian, and the managers that support this climate, encourages public employees to express their creative and innovative views and ideas for the organization; in the visa versa situations the organizational climate and managers' management styles cause employees to keep their innovative and creative ideas. In this context, it is evaluated that organizational silence behavior of public employees is influenced by leadership styles of managers. It is considered that the organizational policy, that dominates the organization, has a regulatory effect on the relationship between the leadership style perceived by the employees and the organizational silence they exhibit.

The main purpose of this research is to investigate the role of organizational policy in the relationship between leadership style and organizational silence. It is aimed to reveal whether the leadership style of the managers affect the organizational silence, that the public employees exhibit, and accordingly whether the organizational policy perception of the public employees has a moderator role in the relationship between these two variables. In this study, it is considered that the relationship between leadership style and organizational silence behavior can vary through organizational policy. In addition, it will be investigated whether there are any differences between the

existing variables according to the demographic characteristics of the participants.

This study consists of three parts. In the first chapter the importance, purpose, assumptions and limitations of the study are explained. In the second part, theoretical information about leadership styles, organizational silence and organizational policy concepts are given and their causes and consequences are mentioned. As a result of the correlation analysis conducted in the last part of the study, significant relationships were found between leadership styles and organizational silence. As a result of the hierarchical regression analysis conducted later, it was found that organizational policy plays a regulatory role in the relationship between leadership styles and organizational silence. In addition, when the relationship between demographic variables and leadership styles, organizational silence and organizational policy perception is examined, it is seen that age, level of education and working time are partially different, however, it was determined that it did not differ in terms of gender variable. Later, the validity of the relationships determined by correlation analysis and hierarchical regression analysis was confirmed by structural equation modeling. Finally, the results of the analysis are evaluated.

Key Words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-faire Leadership, Organizational Silence, Organizational Policy.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Ohio State Çalışması Temel Liderlik Tarzları.....	19
Şekil 2-2: Yönetim Tarzı Matrisinin Belirttiği Beş Liderlik Tarzı	21
Şekil 2-3: Sessizliğin Kritik Karakteristikleri Olarak İşgören Güdüleri	54
Şekil 2-4: Örgütsel Politika Algısı Modeli	76
Şekil 3-1: Araştırma Modeli	85
Şekil 3-2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli	98
Şekil 3-3: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli.....	102
Şekil 3-4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli.....	106
Şekil 3-5: Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli	110
Şekil 3-6: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü	148
Şekil 3-7: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü	154
Şekil 3-8: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü	160
Şekil 3-9: Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	163

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2-1. Liderliği Tarihsel Gelişimi	13
Tablo 2-2. Liderlik Teorileri	14
Tablo 2-3: Politik Düşüncedeki Değişim	78
Tablo 3-1: Örneklem Büyüklüğü ve Sayısı	88
Tablo 3-2: Ölçek Güvenirlik Analizi Sonucu	92
Tablo 3-3: Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	94
Tablo 3-4: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi.....	95
Tablo 3-5: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analiz Sonucu.....	96
Tablo 3-6: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucu.....	97
Tablo 3-7: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi.....	99
Tablo 3-8: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Faktör Analiz Sonucu	100
Tablo 3-9: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucu	101
Tablo 3-10: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi.....	103
Tablo 3-11: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analiz Sonucu.....	104
Tablo 3-12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucu.....	105
Tablo 3-13: Örgütsel Politika Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi	107
Tablo 3-14: Örgütsel Politika Ölçeği Faktör Analiz Sonucu	108
Tablo 3-15: Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucu	109
Tablo 3-16: Katılımcıların Demografik Dağılımları	111
Tablo 3-17: Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri	113
Tablo 3-18: Dönüştürücü Liderlik Ölçek Soruları Ortalama ve S.Sapma Değerleri	114
Tablo 3-19: Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri	115
Tablo 3-20: Etkileşimci Liderlik Ölçek Soruları Ortalama ve S.Sapma Değerleri.....	116
Tablo 3-21: Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri	117
Tablo 3-22: Örgütsel Sessizlik Ölçek Soruları Ortalama ve S.Sapma Değerleri ...	118
Tablo 3-23: Örgütsel Politika ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri.....	119
Tablo 3-24: Örgütsel Politika Ölçek Soruları Ortalama ve S.Sapma Değerleri.....	120
Tablo 3-25: Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı	121
Tablo 3-26: Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı	122
Tablo 3-27: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı.....	123
Tablo 3-28: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı	125
Tablo 3-29: Cinsiyet Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algısı.....	126
Tablo 3-30: Yaş Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algısı	127

Tablo 3-31: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algısı	129
Tablo 3-32: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algısı	130
Tablo 3-33: Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algısı	131
Tablo 3-34: Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algısı	132
Tablo 3-35: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algısı	133
Tablo 3-36: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algısı	134
Tablo 3-37: Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Politika Algısı	135
Tablo 3-38: Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Politika Algısı	136
Tablo 3-39: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Politika Algısı	136
Tablo 3-40: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Politika Algısı	137
Tablo 3-41: Korelasyon Katsayıları	140
Tablo 3-42: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Kabullenici Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi	142
Tablo 3-43: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi	143
Tablo 3-44: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi	145
Tablo 3-45: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi	146
Tablo 3-46: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Kabullenici Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi	149
Tablo 3-47: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi	150
Tablo 3-48: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi	151
Tablo 3-49: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi	153

Tablo 3-50: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Kabullenici Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	155
Tablo 3-51: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	156
Tablo 3-52: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	158
Tablo 3-53: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	159
Tablo 3-54: Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İndeksleri.....	162
Tablo 3-55: Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları Tablosu.....	164

KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	Analysis of Moment Structures
AÖPÖ	Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği
BKZ	Bakınız
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
POPS	Perception of Organizational Politics Scale
SEM	Structural Equation Modeling
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

**LİDERLİK TARZI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Salim KURNAZ

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR.....	XIII
İÇİNDEKİLER.....	XIV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.3. ARAŞTIRMA SORUSU.....	8
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	9
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	9

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK.....	11
2.1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı.....	12
2.1.2. Liderlik Teorileri.....	13
2.1.2.1. Büyük Adamlar Teorisi.....	15
2.1.2.2. Özellikler Teorisi.....	15
2.1.2.3. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	17
2.1.2.3.1. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	17
2.1.2.3.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	19

2.1.2.3.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	20
2.1.2.3.4. Yönetim Tarzı Matrisi	21
2.1.2.3.5. Sistem 4 Yaklaşımı	22
2.1.2.4. Durumsal Liderlik Teorileri	23
2.1.2.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	23
2.1.2.4.2. Amaç-Yol Teorisi	24
2.1.3. Liderlik Tarzları	25
2.1.3.1. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Liderlik Tarzları	25
2.1.3.1.1. Biçimsel Liderlik	26
2.1.3.1.2. Biçimsel Olmayan Liderlik	26
2.1.3.2. Güç Kullanım Şekillerine Göre Liderlik Tarzları	27
2.1.3.2.1. Dönüştürücü Liderlik	27
2.1.3.2.2. Etkileşimci Liderlik	30
2.1.3.2.3. Serbest Bırakan Liderlik	32
2.1.3.3. Güdüleme Şekillerine Göre Liderlik Tarzları	34
2.1.3.4. Eğilim Şekillerine Göre Liderlik Tarzları	35
2.1.3.4.1. İnsana Yönelik Liderlik	35
2.1.3.4.2. Göreve (İşe) Yönelik Liderlik	35
2.1.3.5. Yönetim Seviyelerine Göre Liderlik Tarzları	36
2.1.3.6. Modern Liderlik Tarzları	37
2.1.3.6.1. Karizmatik Liderlik	37
2.1.3.6.2. Stratejik Liderlik	38
2.1.3.6.3. Girişimci Liderlik	38
2.1.3.6.4. Hizmetkar Liderlik	39
2.1.3.6.5. Otoriter Liderlik	41
2.1.3.6.6. Demokratik ve Katılımcı Liderlik	42
2.1.3.6.7. Babacan (Paternalist) Liderlik	42
2.1.3.6.8. Otantik Liderlik	43
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	46
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	47
2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Önemi	49
2.2.3. Sessizlik Türleri	50
2.2.3.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)	50

2.2.3.2. Savunma (Korunma) Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)	52
2.2.3.3. Örgüt Yararına (Korumacı) Sessizlik (Pro-social Silence).....	53
2.2.3.4. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence)	55
2.2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	56
2.2.4.1. Bireysel Faktörler.....	56
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler	58
2.2.4.3. Yönelimsel Faktörler.....	59
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları.....	60
2.2.5.1. Örgütsel Sonuçlar.....	61
2.2.5.2. Bireysel Sonuçlar	63
2.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA	65
2.3.1. Örgütsel Politika Kavramı.....	65
2.3.2. Örgütsel Politika ve Güç İlişkisi.....	67
2.3.3. Politik Davranış	68
2.3.4. Algılanan Örgütsel Politika	70
2.3.4.1. Algılanan Örgütsel Politika Kavramı.....	70
2.3.4.2. Algılanan Örgütsel Politika Kavramının Boyutları	72
2.3.4.2.1. Genel Politik Davranışlar	72
2.3.4.2.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	73
2.3.4.2.3. Maaş, Ödül ve Terfi Kuralları	74
2.3.4.3. Algılanan Örgütsel Politikanın Sonuçları	74
2.3.4.4. Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Yapılmış Çalışmalar	75
2.4. LİDERLİK TARZI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLİŞKİSİ.....	80
2.4.1. Dönüştürücü Liderlik Örgütsel Sessizlik İlişkisi	81
2.4.2. Etkileşimli Liderlik Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....	82
2.4.3. Serbest Bırakan Liderlik Örgütsel Sessizlik İlişkisi	83
2.4.4. Örgütsel Politika Örgütsel Sessizlik İlişkisi	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	85
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	86
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	89

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	89
3.3.2. Algılanan Liderlik Tarzları Ölçeği.....	89
3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	90
3.3.4. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği.....	90
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ	91
3.5. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	91
3.6. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ.....	92
3.6.1. Algılanan Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi.....	95
3.6.1.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	95
3.6.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	99
3.6.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analiz	103
3.6.3. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	107
3.7. BULGULAR.....	111
3.7.1. Örneklem Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	111
3.7.1.1. Dönüştürücü Liderlik Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular	113
3.7.1.2. Etkileşimci Liderlik Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular	115
3.7.1.3. Örgütsel Sessizlik Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular	117
3.7.1.4. Örgütsel Politika Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	119
3.7.2. Liderlik Tarzları Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular	121
3.7.2.1. Dönüştürücü Liderlik ve Demografik Değişkenler.....	121
3.7.2.2. Etkileşimci Liderlik ve Demografik Değişkenler	126
3.7.3. Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	131
3.7.4. Algılanan Örgütsel Politika Düzeylerine İlişkin Bulgular	135
3.7.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	138
3.7.5.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	138
3.7.5.2. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	141
3.7.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi	161

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	165
KAYNAKÇA.....	174
EKLER	196
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket	196

GİRİŞ

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Bir arada yaşayarak karşılaşacakları güçlüklerin üstesinden gelmeye çalışan toplumlar gerek toplumsal hayatın düzenlenmesi gerekse de askeri ve idari faaliyetlerin örgütlenmesi ve koordinasyonu için liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Günümüzün artan rekabet ortamında ise en küçük toplumsal yapıdan en büyük devlet ve uluslararası kuruluşlara kadar bütün yapılar liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Toplumsal, sosyal, kültürel ve ekonomik alanda yaşanan hızlı değişim kurum ve işletmelerin yönetimini her geçen gün zorlaştırmaktadır. Bu zor ortamda liderlerin önemi daha çok hissedilmektedir. Geçmişte uygulanan katı ve bürokratik örgütsel yapıların yerini modern, yatay yapıda ve iletişimin arttığı kurumsal yapılar almaktadır. Yatay iletişim kavramı yönetici ve çalışanları daha sık bir araya getiren, daha samimi ilişkilerin ortaya çıktığı ve yönetici çalışan iletişiminin maksimum seviyeye ulaştığı ortamları ifade etmektedir.

Liderlik kavramı ilk çağlardan beri araştırmacıların ilgisini çeken ve yoğun bir şekilde çalışılan bir kavram olmuştur. Günlük hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelen liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar ilk başlarda liderin sahip olduğu kişisel özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan çalışmalarda liderlerde bulunması gerektiği düşünülen bir çok özellik tespit edilmiştir. Tespit edilen kişilik özelliklerinin bütün liderlerde olmadığı gerçeğinin ortaya çıkması üzerine çalışmalar kişisel özelliklerden davranış tarzlarına yönelmiştir. Önemli kabul edilen liderlerin davranışları incelenerek davranışlar üzerine teoriler oluşturulmuştur. Ancak her duruma uygun bir liderlik davranışı oluşturulamayınca çalışmalar bu kez durumsal liderlik teorilerine yönelmiştir. Bir çok değişik durumda lider davranışları incelenerek durumsal liderlik tarzları oluşturulmuştur. Son olarak modern liderlik tarzları olarak adlandırılan ve lider davranışlarını açıkla maya çalışan yan çalışmalar ön plana çıkmıştır.

Çalışanlar özellikle ilk defa bir işe başladıklarında veya yeni bir çalışma ortamına girdiklerinde öncelikle ortam ve kurumu tanımak amacıyla gözlem yapmaya başlarlar. Bu esnada kendi aşırı olarak nitelendirilebilecek davranışlarını bastırarak ortam ve kurum içerisindeki davranış ritüellerine uygun hareket etmeye çalışırlar. Yöneticilerini, çalışma arkadaşlarını veya alt kademe çalışanlarını tanımak amacıyla yapılan bu gözlem daha sonra çalışanın davranışlarına yön verecektir. Çalışma ortamını iyice gözlemleyen bireyler daha sonra kurum içerisinde algıladığı davranış kurallarına

uygun hareket etmeye başlayacaktır. Bu sebeple çalışma ortamı, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışları bireyin hareket tarzını etkilediği değerlendirilmektedir.

Lider özel sektörde kişilik, özellikler veya davranış tarzları ile ön plana çıkarken kamu kurumlarında atama veya görevlendirme ile yönetici pozisyonuna gelen kişilerin kurumlara liderlik etmesi beklenmektedir. Bu sebeple yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzı kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasında önemli bir role sahiptir. Çünkü yöneticinin sergileyeceği liderlik tarzı çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaparak kişisel performanslarını etkilemektedir. Yöneticisinden algıladığı demokratik, olumlu ve teşvik edici liderlik tarzları çalışanların kişisel performanslarını, işe bağlılık ve motivasyonlarını artırırken, umursamaz, çalışan görüşlerine değer vermeyen ve baskıcı liderlik tarzları çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir.

Rekabetin daha sert şekilde gerçekleştiği günümüz koşullarında kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak daha zor hale gelmektedir. Kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak isteyen yöneticiler için önemli bir faktör çalışanların yönetime katılımlarıdır. Çalışanlar yaptıkları işin en iyi nasıl yapılabileceğini en iyi bilen kişilerdir. Bu sebeple kurumsal performansı arttırmak için yönetim faaliyetlerine aktif olarak katılımları önemlidir. Bu kapsamda yöneticilere düşen en önemli görev çalışanların düşünce ve fikirlerini özgürce açıklayabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaktır. İletişim kanallarının açık olduğu, düşünce ve fikirlerine değer verildiği ve bütün çalışanların fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde açıklayabildiği bir kurumda olduğunu hisseden çalışanlarda örgütsel sessizlik olgusunun azalarak görüş ve düşüncelerini daha rahat bir şekilde açıklamaları beklenmektedir.

Örgütsel sessizlik literatürde çalışanların kurumu geliştirmeye yönelik fikir ve düşüncelerini bilinçli ve kasıtlı bir şekilde saklamaları olarak tanımlanmaktadır. Tanım dikkatlice incelendiğinde kurumsal amaç ve hedeflere zarar verebileceği açıkça görülmektedir. Bu sebeple kurum içerisinde oluşumu engellenmeli veya mevcut ise azaltıcı ve düzeltici tedbirler alınmalıdır.

Çalışanların fikir ve düşüncelerini açıklamalarını etkileyen önemli bir faktör de örgütsel politikadır. Bireyler çalıştıkları kurumu ne kadar çok politik olarak algılayarsa o kadar çok örgütsel sessizlik sergileme eğilimine girecektir. Fikir ve düşüncelerini politik amaçlar uğruna saklayacak veya açıklamak için fırsat bekleyecektir.

Bu çalışmada liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerine etkisi çalışanların

bireysel algıları perspektifinden ele alınmaktadır. Çalışanların liderlerinden algıladıkları liderlik tarzlarının kurum içerisinde sergiledikleri örgütsel sessizlik düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların kurumlarından algıladıkları örgütsel politika düzeylerinin bu ilişkide düzenleyici rol oynadığı varsayılmaktadır.

Bu kapsamda oluşturulan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın önemi ve amacı açıklanarak araştırma sorusu oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

İkinci bölüm, araştırma değişkenlerini içeren kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Bu bölümde liderlik teori ve tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika kavramlarının tarihi gelişimi, kavramların önemi ve kavramlar üzerine yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisi incelenmiş ve hipotez geliştirmek için gereken kuramsal altyapı açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm araştırmanın yöntem bölümüdür. Bu bölümde öncelikle araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme açıklanmıştır. Daha sonra veri toplama araçları ve verilerin toplanması açıklanarak, veri setlerinin faktör analizlerine yer verilmiştir. Araştırmanın bulgular bölümünde öncelikle katılımcıların demografik değişkenlerine yönelik bulgular verilmiş ve araştırma değişkenlerinin ortalamaları raporlanmıştır. Son olarak araştırma hipotezlerini sınamak için korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulguların doğruluğunu kontrol etmek için yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır.

Dördüncü bölüm değerlendirme sonuç bölümüdür. Bu bölümde öncelikle araştırma kapsamında elde edilen bulgular toparlanarak verilmiştir. Hipotez test sonuçlarına yönelik yorum ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Daha sonra elde edilen araştırma sonuçlarına dayanarak uygulamaya ve kurama yönelik önerilere değinilmiştir. Son olarak kamu çalışanları, yöneticileri ve ileride yapılacak akademik çalışmalara yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderlik geçmişten günümüze bütün toplumlarda önemli bir kavram olmuştur. İlk olarak siyasi ve askeri anlamda ele alınan liderlik kavramı, örgütsel anlamda ele alınmaya başlanmasıyla birlikte önemini daha da arttırmıştır. Çünkü eskiden fiziksel anlamda savaşa dayanan rekabetler yerini, günümüzde “ekonomik alanda savaşa” dayanan rekabet koşullarına bırakmıştır. Bu anlamda savaşlar, örgütleri acımasız ve bir o kadar da şiddetli bir ortama sürükleyerek, onların hayatta kalmalarını daha da zor bir hale getirmiştir. Böylesi bir ortamda hedeflerini ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirerek, ayakta kalmak isteyen örgütlerin, yetenek ve azme sahip liderlere ihtiyaç duydukları görülmektedir. Bu kapsamda başarı, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılmasının yanında, değişen zamana ve çevre koşullarına tam bir uyum sağlamakta yatmaktadır. Çok farklı anlayış, inanç ve düşüncedeki insanları bir araya getiren örgütlerin, değişimi kolayca gerçekleştirebilmeleri, ancak ve ancak bu sürecin, çalışanlara açık ve net bir biçimde izah edilerek, onların ikna edilmeleri ve sürece etkin katılımlarının sağlanması yollarıyla mümkün olabilir.

Bu kapsamda yapılan değişik çalışmalarda liderlik özellikleri ve lider davranışlarından hareket ederek çeşitli liderlik tarzları ve teorileri geliştirilmiştir. Bu kapsamda literatürde en çok kullanılan ve araştırılan liderlik tarzları dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan liderliktir.

Dönüştürücü liderlik kavramı, kısaca değişimi ve yeniliği adeta bir örgüt kültürü haline getirmeyi ve böylece örgütsel amaçları, örgütü durağan bir yapıdan kurtararak dinamik, sinerjik ve interaktif bir hale büründürerek başarıyla gerçekleştirmeye çalışan modern bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilebilir. Özellikle yaşadığımız yüzyılın beraberinde getirdiği değişim ve yenilenme süreci, örgütlerin böyle bir anlayışa sahip olan liderlere duyduğu ihtiyacı daha belirgin hale getirmiştir.

Etkileşimci liderlik kavramı, kısaca formal olarak önceden belirlenen bir şablona göre hareket eden ve örgütsel amaçları, örgütü, büyük ölçüde sabit ve minimum değişken bir yapıda tutarak gerçekleştirmeye çalışan bir liderlik anlayışıdır. Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler de başarılı sonuçlar elde edebilirler, ancak bu başarılı sonuçların özellikle günümüz değişken örgütsel yönetim ortamlarında sürdürülebilir bir hale getirilmesi oldukça zor olacaktır.

Bu iki liderlik anlayışı karşılaştırıldığında, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarının her ikisinde de, örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi önemli bir nokta olmakla birlikte, her iki liderlik anlayışı arasındaki temel fark, örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde dönüştürücü liderlerin takipçilerini olayın bir öznesi olarak görmeleri ve onları sürece etkin bir biçimde dâhil etmeleri, buna karşın etkileşimci liderlerin ise takipçilerini bir nesne olarak görmek suretiyle onlardan menfaat karşılığı yarar sağlamalarıdır.

Serbest bırakan liderlik kavramında ise lider, yönetimin kendisine tanıdığı otorite haklarına ihtiyaç duymadan çalışanları kendi hallerine bırakarak her çalışanın kendisine tanınan kaynak ve imkanlar dahilinde kendi plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan kişidir. Yani serbest bırakan lider yetkiye sıkı sıkıya bağlanmadığı için astlarına yetki kullanma ve sorumluluk alma imkanı tanıyan liderdir (Eren, 2019: 488). Çalışanları serbest bırakmanın iki temel sebebi olduğu kabul edilmektedir. Olumlu yaklaşıma sahip araştırmacılar serbest bırakan liderin amacının çalışanları geliştirmek ve inisiyatif almalarını sağlamak olarak değerlendirmektedir. Ancak olumsuz yaklaşıma sahip araştırmacılar serbest bırakan liderin aslında kendi bilgi ve tecrübe eksikliği sebebiyle kurumsal karar almaktan çekinen veya kasıtlı olarak kaçınan liderden kaynaklandığı görüşünü desteklemektedirler. Diğer iki yaklaşıma göre pasif olarak görülebilecek bir yaklaşım olan serbest bırakan liderlik yaklaşımının olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu sonucu, çalışanlara rahat ve serbest çalışabilecekleri bir ortam sağlamasıdır fakat olumsuz sonucu ise çalışanları kontrol eden, nasıl çalışacaklarını belirleyen veya gerektiği zamanlarda karar ve inisiyatif alan bir liderin eksik oluşudur.

Örgüt, çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamı sağladığında, kendi işleriyle ilgili konularda daha fazla tecrübe kazanan çalışanlar, örgütsel amaçların daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi sürecinde oldukça önemli bir rol üstlenebilirler. Örgütün sağlayacağı uygun ortamdan kasıt, çalışanların bilgi sahibi oldukları örgütsel konulardaki düşünce ve görüşlerini özgürce, açık ve net bir biçimde dile getirebilmelerinin mümkün olduğu bir örgütsel ortamın sağlanmasıdır. Bu kapsamda örgütsel sessizlik kavramı da, kısaca çalışanların örgütleriyle ilgili olarak yaşadıkları hem içsel, hem de dışsal olarak nitelendirilebilecek olan çeşitli sorunlar nedeniyle örgütsel konular hakkında sahip oldukları düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmeyip, suskun kalmayı yani sessizliği tercih etmeleridir. Sessizlik,

örgütlerde genellikle istenmeyen bir durumdur. Ancak bazen sessiz kalmak, örgütün yararı için de olabilir. Zaten örgütsel sessizlik kavramında, çalışanların örgütlerinin yararına olabilecek düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmemeleri ön plana çıkmaktadır. Bu da, buradaki temel noktanın örgüt yararı için ses çıkarma ya da susma olduğudur. Sonuç olarak, başarılı sonuçlar elde etmek isteyen örgütlerin, çalışanlarının tecrübelerinden daha fazla yararlanmaları gerekmektedir.

Örgütsel politika ise, çalışanların gerek kurum içi gerekse de kurumlar arası davranışlarını açıklamaya çalışan bir kavramdır. Burada çalışanın şahsi veya grup çıkarları doğrultusunda hareket etmesi veya kendi veya grup çıkarlarına olumsuz etki yapması muhtemel hareket tarzlarından kaçınması ön plana çıkmaktadır. Örgütsel politika algısı ise örgüt içindeki politik ortamın çalışanlar tarafından algılanış biçimini ifade etmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel politika sonuç olarak çalışan davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Çalışanlar algıladıkları örgütsel politikaya göre çalışma arkadaşlarını karalamak veya suçlamak, mevcut bilgileri kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak veya diğerlerinden saklamak, kurum içindeki kendi konumlarını güçlendirmek için diğer çalışanlar ile yardımlaşmak, üstlerine iyi görünmeye çalışmak gibi değişik hareket tarzlarını seçebilmektedirler. Bu hareket tarzlarından da anlaşılacağı gibi örgütsel politik davranışlar çalışanlar tarafından olumsuz bir faktör olarak algılanmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika olgusu örgütlerde gizli veya açık bir şekilde bulunsa da bu kapsamda özellikle bu olguların birbirleri ile ilişkisi veya birbirlerini etkileme düzeylerini ele alan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu az sayıda çalışma ise işletmeler kapsamında yapılmış olup kamu kurumlarında algılanan liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel politika ve bu kavramların birbirlerini etkileme düzeyleri ve ilişkilerini inceleyen çalışma yoktur. Bu kapsamda bu çalışmada liderlik tarzları örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü araştırılacaktır. Yine bu araştırma kapsamında ilgili kavramların kamu kurumlarındaki gelişim ve oluşumu araştırılacaktır.

Örgütsel sessizlik; çalışanların bilinçli olarak iş veya işyerini geliştirmeye yönelik düşünce ve görüşlerini saklamaları yani sessiz kalmaları anlamında kullanılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel gelişimi etkileyen örgütsel sessizliğin

önlenmesi, ortadan kaldırılması ve çalışanların örgütü iyileştirme çalışmalarına aktif olarak katılımları sağlanmalıdır. Bu sebeplerle örgütsel sessizliğe sebep olan etmenlerin doğrudan veya dolaylı düzenleyicilerin araştırılarak kavramlaştırılması gerekmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, kamu kurumlarında gerçekleşen liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın rolünü araştırmaktır. Yöneticilerin ortaya koydukları liderlik tarzı ve buna bağlı olarak, kamu çalışanlarının sessizlik davranışı sergileyip sergilemedikleri ve bu iki değişken arasındaki ilişkide kamu çalışanlarının örgütsel politika algılamalarının düzenleyici (moderatör) bir role sahip olup olmadığının ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Bu araştırmada liderlik tarzı örgütsel sessizlik davranışı ilişkisinin, örgütsel politika değişkeni aracılığıyla farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre mevcut değişkenler arasında farklılaşma olup olmadığı da araştırılacaktır.

Bu amaç doğrultusunda toplam yedi adet hipotez oluşturulmuştur. İlk üç hipotez liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif veya negatif ilişkileri ortaya çıkartmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu üç hipotez veri paketine korelasyon analizi yapılarak test edilmiştir. Daha sonra oluşturulan üç hipotez liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici etkisini sınamak üzere oluşturulmuştur. Bu üç hipotez veri paketine hiyerarşik regresyon analiz yapılarak test edilmiştir. Son olarak oluşturulan hipotez ile çalışan algıları perspektifinde liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel politika algısı ile demografik değişkenlerin ortalamaları arasındaki ilişki düzeyini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Son olarak mevcut veri paketine Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanarak korelasyon ve hiyerarşik regresyon testleri ile elde edilen bulguların doğruluğu test edilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde elde edilen veriler ışığında kamu çalışanları, yöneticileri ve bundan sonra yapılacak çalışmalar için akademisyenlere yönelik değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

1.3.ARAŞTIRMA SORUSU

Kamu ve özel sektörde çalışan ve yöneticilerinin bir uyum içerisinde çalışması kurum performansı ve başarısını arttıran en önemli faktörlerden biridir. Çalışanların yöneticilerini desteklemeleri ve yöneticilerinde çalışanlara fikir ve düşüncelerini rahatlıkla açıklayabilecekleri, iletişim kanallarının açık olduğu ve çalışan fikirlerine değer verildiği bir ortamda olduklarını hissettirmeleri önem kazanmaktadır. Kamu kurumlarında yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları ve bunların çalışanlar tarafından algılanma biçimlerinin çalışan davranışlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Özellikle kamu kurumlarında yönetici baskısı veya yönetim şekillerinin çalışanlar üzerine etkisi daha yoğun ve daha etkindir. Bu etki çalışanların yönetime katılımlarını olumlu yada olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisi olumsuz ise kaçınma yolları aranmalı, olumlu etkilerde ise teşvik edilmelidir.

Kamu yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların yönetime katılımını sağlamakta veya sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik çalışanların örgüt yönetimine istekli ve bilinçli olarak katılmamalarıdır. Çalışanların sessizlik davranışı sergilemeleri öncelikle kendi performanslarını etkileyecek dolaylı olarak da kurumsal performansa olumsuz etkileri olacaktır. Bu nedenle, çalışanların sessiz kalmalarının altında yatan nedenler detaylı bir şekilde incelenerek çözüm yolları aranmalıdır.

Günümüz rekabet koşullarında çalışanların yönetime katılımları ve fikirlerini ifade edebilmeleri kurumların rekabet gücüne olumlu etki yapacağı aşikardır. Ancak çalışanların kurumsal hareket tarzları ve fikirlerini ifade biçimleri diğer çalışan ve yöneticilerden etkilenmektedir. Kurum içerisinde sergilenen hareket tarzları bir süre sonra bir ritüel haline gelmektedir. Bu hareketler özellikle örgüte yeni katılan üyeler tarafından sorgulanmadan kabul edilmektedir. Bu sebeple kurum içerisinde oluşacak örgütsel politik davranışların yakından takip edilmesi gerekmektedir. Tespit edilen politik hareketlerin değerlendirilerek kurumsal politikanın ortaya çıkartılması olası kötü sonuçların önüne geçilmesini kolaylaştıracaktır. Bu kapsamda örgüt içinde oluşan politikanın takibi ve olası sebep ve sonuçlarının araştırılması önemlidir.

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın problem cümlesi, “Kamu kurumlarındaki liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü nedir?” olarak belirlenmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma sonuçlarının güvenilir ve geçerli olabilmesi bir takım varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlar;

- Araştırmaya katılan bütün kamu çalışanlarının anketlere verecekleri cevapların gerçek algılarını yansıtacakları düşünülmektedir.
- Araştırma kapsamı içerisindeki kamu çalışanlarının evren grubunu yeterli düzeyde temsil edecekleri düşünülmektedir.
- Araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel tekniklerin amaca uygun olduğu değerlendirilmektedir.
- Araştırmada kullanılan anketlerin istatistiksel açıdan güvenilir olduğu değerlendirilmektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın beş adet kısıtı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi araştırma kamu sektöründe çalışanları kapsamaktadır. Kamu sektöründe bir çok kurum ve kuruluş olmasına rağmen araştırma sadece üç farklı kamu kurumu üzerinden yapılmıştır. Türk toplumunun düşünce ve ifadelerini belirtirken açık olmadığı bir gerçektir (Aydın ve Coşkun, 2007: 45). Kaldı ki; lider, üst(amir) gibi kavramların geçtiği ankete cevap verirken katılımcıların tedirgin olduğu da gözlemlenmiştir.

Hazırlanan soru formunda, katılımcıların kişisel kimliklerini veya kurum isimlerini açığa çıkaracak soru bulunmamaktadır ve bu husus bütün katılımcılara sözlü olarak açıklanmıştır. Fakat anketlerin uygulandığı kurumların bazılarında, anketin uygulanmasına aracılık eden kişilerin yöneticiler veya kalite kontrol personeli olması nedeniyle ankete dahil edilmek istenen çalışanlardan bir kısmında bu anketlerin yöneticileri tarafından inceleneceği şüphesi oluşmuş, dolayısıyla istenilenden daha az sayıda anket cevaplanmıştır. Bu durum çalışmanın ikinci kısıtı olarak kabul edilebilir.

Araştırmada kullanılmak üzere ölçekler yardımıyla katılımcılardan elde edilen veriler katılımcıların kişisel algılamalarından etkilenen verilerdir. Bu sebeple, sonuçların katılımcıların sosyal beğenirlik etkilerinden ve ortak yöntem varyansından etkilenebileceği kabul edilmiştir. Bu durum araştırmanın üçüncü kısıtı olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmada araştırma değişkenleri çalışan perspektifinde değerlendirilmiştir. Özellikle, alışanların liderlerine yönelik algıları ölçülmüştür. Bu kapsamda araştırma değişkenlerini sadece çalışan perspektifinde değerlendirmek araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

Araştırmanın son kısıtı ise boylamsal olmamasıdır. Araştırma değişkenlerine ait çalışan algı ve tutumları belirli bir zamanda “t” anında ölçülmüştür.



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusuna esas teşkil eden bağımsız değişken liderlik tarzları, bağımlı değişken örgütsel sessizlik ve düzenleyici değişken olarak seçilen örgütsel politika kavramlarına ilişkin teorik bilgiler yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırma kavramları ilgili daha önce yapılmış çalışmalar da yer almaktadır.

2.1. LİDERLİK

Birlikte yaşamak tarihin ilk çağlarından itibaren bireyin vaz geçilmez bir özelliğidir. Bireyler sosyal bir varlıktır ve toplum ve örgütler içinde yaşamak ona güven duygusu verir. Bu sebeple bireyler yaşamları boyunca bir çok grup ve topluluğun üyesi olurlar. Birlikte yaşama iradesi sonucu ortaya çıkan grup ve toplumlar ise yönetim ve anlaşmazlıkların çözümü için lidere ihtiyaç duymuştur. Bu liderler bazen kişisel özellikleri bazen de sergiledikleri hareket tarzları ile toplumlara öncülük ederek onların duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemişlerdir.

Lider, örgüt ve çalışanları üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahiptir (Diker, 2014: 90). Lider, örgütün bütün faaliyetlerde örgüte ve çalışanlara yol gösterici ve rehberdir. Her durumda örgütün temsilci ve yüzüdür. Örgütsel değişim ve gelişimin anahtarı ve sigortasıdır. Örgütün ve çalışanların başarısı için durmadan çalışan kişidir.

Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalar yirminci yüzyılın başlarında başlamıştır. İlk yapılan çalışmalar genellikle askeri alanda ve grubun bireyleri etkileme düzeyleri üzerine iken özellikle 1930'lu yıllardan itibaren araştırma alanı bireyin grup üzerindeki etkisine kaymıştır. Özellikle Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yürütülen liderlik çalışmaları kavramın anlaşılması kapsamında önemli fayda sağlamıştır. Daha sonraki çalışmalar ise Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmaları destekler niteliktedir.

Liderlik ile ilgili çalışmalar daha çok siyaset bilimi, sosyoloji ve sosyal psikolojinin ilgi alanında olmakla beraber, işgören-yönetici ve ast-üst ilişkilerinin var olduğu her alanda ve tüm grup süreçlerinde gözlenebilmesi ve işletmelerin etkin bir tarzda yönetilmesindeki önemi sebebiyle, örgüt çalışmalarında da odaklanılan bir konu olmuştur. Örgütsel yaşamın farklı alanlarıyla (yönetim, örgütsel davranış, insan

kaynakları vb.) ilgili çalışmalar gerçekleştiren pek çok kişi liderlikle ilgili çalışmalar yürütmektedir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999: 189).

2.1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

Lider kavramının sözlük anlamı; “otorite sahibi olan, emir veren, ödüllendiren ve bir güce sahip olan kimse” olarak tanımlanmaktadır. Kelime anlamıyla ise lider; “öğreten, aydınlatan, yol gösteren, geleceği görebilen, beraber çalıştığı kişilerin isteklerini ve gereksinimlerini önceden sezebilen yaratıcı kimsedir” (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Liderlik kavramı üzerine yapılan bir çok çalışmada değişik bakış açılarına sahip birçok tanım oluşturulmuştur. Bu tanımlamalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir. İlk olarak Koçel’e (2010: 569) göre liderlik kavramı “belirli şartlar altında, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve o kimselerin yeteneklerini geliştirmesi konusunda motive etmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre lider kavramından bahsedebilmek için lider, izleyici ve uygun ortam ve koşulların bir araya gelmesi gerekmektedir.

Liderlik kavramını bir süreç olarak ele alan Güney (2004: 160) liderliği, “bir toplumsal grupta üyeler tarafından gönüllü olarak uygulanan bir kişinin ünü, gücü ya da toplumsal yeri dolayısıyla öncülük etmesi, toplumsal davranış başlatabilmesi, başka kişilerin çabalarını yönetmesi, örgütlemesi, denetlemesi durumu veya süreci” olarak tanımlamaktadır. Liderlik kavramını süreç olarak ele alan diğer bir araştırmacı Certo (2003: 326) liderlik kavramını, “bazı amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi doğrultusunda diğerlerinin davranışlarını yönlendirme süreci” şeklinde tanımlamıştır. Son olarak Robbins, DeCenzo ve Coulter (2011: 320) liderlik sürecini, “bir grubu amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme ve gruba yol gösterme süreci” olarak tanımlamıştır.

Daft ve Marcic (2011: 381-382) liderliği bir yetenek olarak görerek, “amaçlara ulaşma doğrultusunda izleyicileri yada çalışanları etkileme yeteneği” şeklinde tanımlamıştır. Liderlik kavramını bir yetenek olarak ele alan diğer bir yazar Can’a (2006: 293) göre liderlik, “yönlendirme işlevi anlamına gelmekle birlikte amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir grubu ya da izleyenleri etkileyebilme yeteneğidir”.

Liderlik üzerine yapılan diğer çalışmalarda liderlik kavramı için yetenek, süreç, bilgi veya kişisel özellikleri vurgulayan tanımlamalar oluşturulmuştur. Bu kapsamda Eren'e (2008: 431) göre liderlik, "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları icra etmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır." Son olarak Aşkun ve Tokat (2010: 130) liderlik kavramını, "yöneticinin bir amaca doğru iş birlikçi çabayı isteyerek özendirilen ve teşvik eden kişisel özelliği" olarak tanımlamıştır.

2.1.2. Liderlik Teorileri

Tarihin ilk çağlarından beri liderlik ve liderler araştırma konusu olmuşlardır. Liderlik üzerine yapılan bir çok çalışma liderleri tanımlamaya veya lider kişilerde bulunması gereken kişisel özellikleri tespit etmeye odaklanmıştır. Ancak bütün bu çalışmalar sonucunda tek ve ideal bir liderlik tipi oluşturulamamıştır. Bu kapsamda öncelikle geçmişten günümüze liderlik üzerine yapılmış çalışmaları açıklamak gerekir. İlk çalışmalar liderin sadece kendisinde bulunan ve lideri lider yapan bir takım özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalar liderin sahip olduğu kişisel özellikler ile ilgilenmiş, lider davranışları araştırılmış, liderin içinde bulunduğu durumlar incelenmiş ve son olarak modern liderlik teorileri oluşturulmuştur.

Tablo 2-1. Liderliği Tarihsel Gelişimi

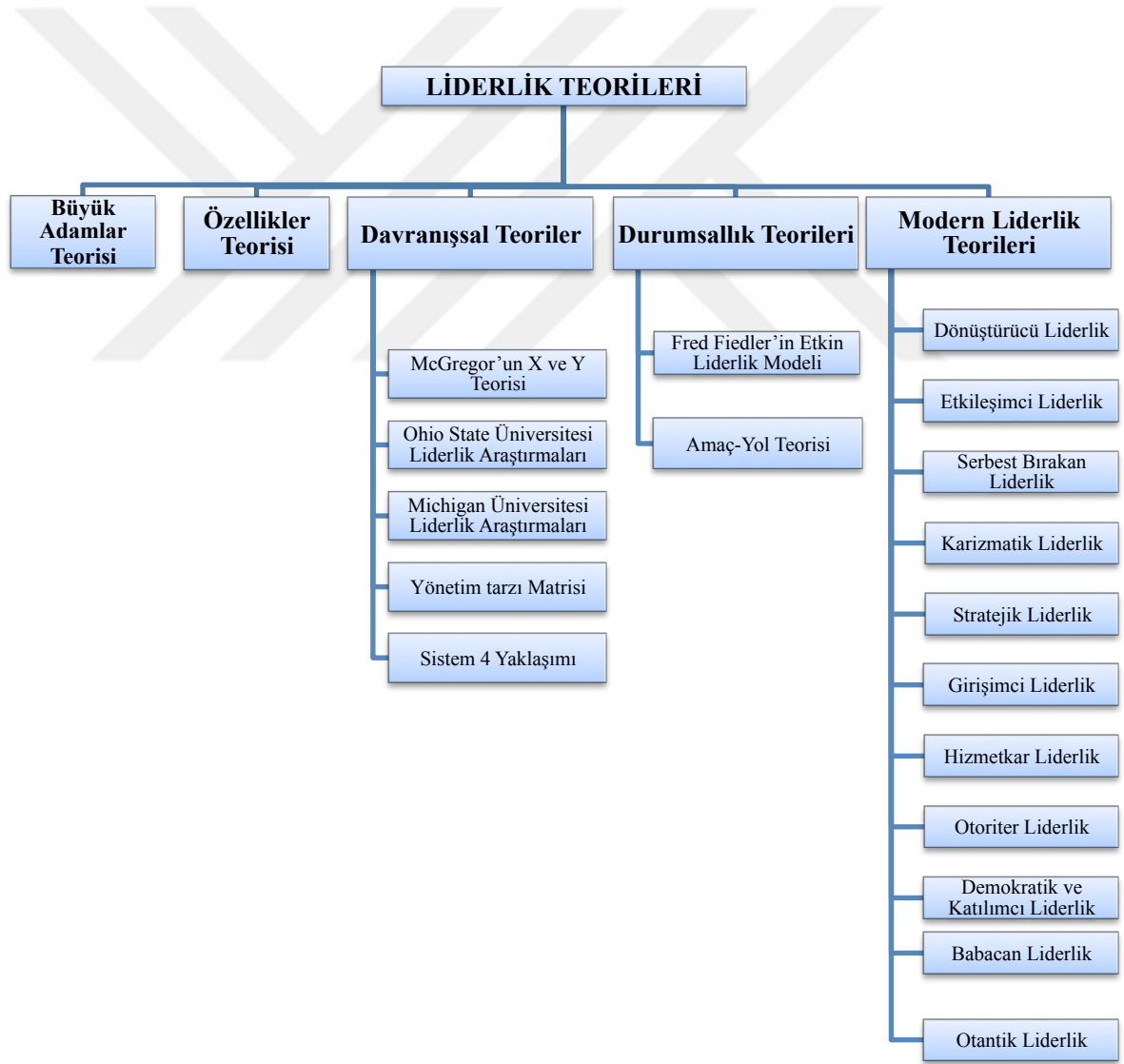
TEORİ	DÖNEM	TEORİNİN ÖZETİ
Büyük Adamlar Teorisi	1900'lü yılların ilk yarısı	Lider tarihin seyrine karar verir.
Özellikler Teorisi	1900-1948 yılları arası	Liderin genel ve ortak özellikleri açıklanmıştır.
Davranışsal Liderlik Teorileri	1945-1960 yılları arası	Liderlerin davranışları anlatılır.
Durumsal Liderlik Teorileri	1957-1970 yılları arası	Her duruma uyan belirli bir liderlik davranışı yoktur. Liderlik duruma bağlı olarak değişir.
Modern Liderlik Teorileri	1970'lerden günümüze	Toplumun değişim yönüne bağlı olarak değişir. Örneğin; Otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, ruhani liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, ahlaki liderlik, etik liderlik, hizmetçi liderlik, kuantum liderliği, gizli liderlik, girişimci liderlik.

Kaynak: Aksel (2008: 34).

Liderlik Teorilerine yönelik ilgili yönetim yazını incelendiğinde teorinin “Büyük Adamlar Teorisi”, “Özellikler Teorisi”, “Davranışsal Liderlik Teorileri”, “Durumsal Liderlik Teorileri” ve “Modern Liderlik Teorileri” olmak üzere beş ana başlık altında değerlendirilebileceği görülmektedir. Tablo 2-1’ de Aksel (2008: 34) tarafından oluşturulan liderliğin tarihsel gelişim süreci verilmiştir.

Bu çalışmada ele alınan liderlik teorileri beş grupta incelenmiştir. Bu gruplar ve içerdikleri alt liderlik teorileri Tablo 2-2’de verilmiştir. Tablo 2-2 de verilen alt liderlik teorileri aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

Tablo 2-2. Liderlik Teorileri



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.1.2.1. Büyük Adamlar Teorisi

Liderlikle ilgili ilk bilimsel çalışmalar liderin kendisi üzerine odaklanmaktaydı. Bu teoriye göre Martin Luther King ve Abraham Lincoln gibi toplumlara liderlik etmiş önderlerde doğuştan gelen ve sadece onlara bahşedilmiş bir takım nitelikler bulunmaktaydı ve liderler bu nitelikleri sayesinde toplumlara liderlik edebilmekteydi. Bu kapsamda oluşturulan büyük liderler teorisi; liderlerin sahip oldukları özellikler dikkate alınmadan liderlik vasfının kendilerine doğuştan bahşedilmiş bir olgu olduğu üzerine oluşturulmuştur (Luthans, 1992: 273). Bu varsayım liderlik merkezli teorilerini temelini oluşturmaktadır. Liderleri lider yapan kendilerine doğuştan bahşedilmiş niteliklerdir. Bu nitelikler sayesinde savaş kazanmakta, yeni keşifler yapmakta ve tarihe yön veren olayları şekillendirmektedirler.

Bu teorinin temel taşlarını atan Büyük Adamlar Okulu teorisi Thomas Carlyle tarafından oluşturulmuştur. Bu okula göre liderler bazı niteliklere sahip olarak doğar ve sahip olunan bu nitelikler onları lider yapar. Büyük adamlar teorisi zamanla yerini, kişilerin liderlik niteliklerine doğuştan sahip olma yerine öğrenim ve deneyim ile de kazanılabileceği teorisine bırakmıştır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, zeka, çalışkanlık, iyi konuşma, algılayabilme, karar verebilme, boy, ağırlık gibi gövde yapısı ve atletik yapılar üzerinde durarak lidere özgü nitelikleri belirleme arayışı içerisinde olmuştur (Can, 2005: 262).

2.1.2.2. Özellikler Teorisi

Büyük adamlar teorisinin kabul ettiği liderin doğuştan sahip olduğu nitelikler sayesinde lider olduğu görüşü yerine oluşturulan özellikler teorisi liderlik niteliklerini tecrübe ve öğrenme ile elde edilebileceği tezini savunmuştur. Yapılan çalışmalar liderlerin sahip olduğu karakteristik ve özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu teoriye göre liderin sergilediği liderlik özellikleri kişinin kişisel özellikleri ile paralellik sergilemekte yani onun kişisel özellikleri liderlik özelliklerini belirlemektedir. Kişisel özellikler liderin başarı veya başarısızlığını belirlemektedir. Bu teori kapsamında yapılan çalışmalar kişisel özelliklerin liderlik özellikleri üzerine etkisini araştırmaya odaklanmıştır. Kişisel özellikler yerine araştırılan liderlik özellikleri vasıtası ile liderin toplumdaki konumu ve lideri lider yapan özellikler araştırılmıştır.

Özellikler teorisine yönelik çalışmalar çok eski tarihlere dayanmaktadır. Antik Yunan düşünürler tarafından geliştirilen diyalog ve tartışma metotları devlet yönetimi ve liderin sahibi olması gereken özelliklere vurgu yapmaktadır. Fındıkçı'ya (2009: 61) göre Sokrates, Aristo ve Platon'un geliştirdiği liderleri diğerlerinden ayıran temel özellikler fiziksel, kişilik ve sosyal özellikler olarak üçe ayrılmıştır. Fiziksel özellikler; genç ya da yaşlı, iyi görünüşlü, uzun boylu olmak gibidir. Sosyal özellikler; eğitim seviyesi, sosyal olarak aktiflik, kişileri etkileme yetenekleri gibi göze çarpan unsurlar olarak sıralanabilir. Kişilik özellikleri ise; uyumlu, şartlara uyan, duygusal olarak dengeli, özgüven sahibi olmaktır (Ataman, 2002: 458).

Özellikler teorisinin lideri diğerlerinden ayıran özelliklerden hareketle oluşturulmuştur. Bu kapsamında ele alınan nitelikler zeka, karizma, kararlılık, cesaret, coşku, dürüstlük, güç ve özgüven olarak sayılabilir. Bu amaçla yapılan çalışmalar lider ve liderlik özellikleri üzerine yapılan çalışmaların başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Robbins ve De Cenzo, 2011: 389).

Özellikler teorisinin temelini liderin doğuştan sahip olduğu yetenekler ve bunlara ilerleyen yıllarda eklenen veya güçlendirilen özellikler oluşturmaktadır. İlk çağlardan günümüze kadar, liderlerin sahip olduğu önemli özellikler analiz edilmeye çalışılmıştır. Ancak incelenen lider sayısı arttıkça lider özellikleri listesi de kabarmaktadır. Araştırılan her bir lider ile birbirinden farklı liderlik özellikleri ortaya çıkmıştır. Günümüze kadar yapılan bir çok çalışmada tespit edilen ortak özellikler üstün zekâ, analiz yeteneği, düşüncelerini aktarabilme yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır (Eren, 2019: 526).

Liderler üzerine yapılan bir çok çalışmada her liderin kendine has özelliklerinin olduğu ve tespit edilen bir çok ortak özelliğin ise toplum tarafından kabul görmüş bir çok liderde olmadığı görülmüştür. Bu sebeple liderlik kavramını sadece yöneticilerin kişisel özelliklerine bağlanmasının kavramı açıklamakta yetersiz kaldığı görülmüştür. Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı tespit edilince on dokuzuncu yüzyılın ortalarında liderin özelliklerine değil de davranışlarının araştırılmaya başlaması ile özellikler teorisi etkisini yitirmeye başlamıştır (Canbolat, 2016: 24). Özellikler teorisinden sonra liderin davranışlarına odaklanan çalışmalar sonucu davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.

2.1.2.3. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin lider tarifinde kullandığı kişisel özelliklerin büyük bir bölümünün, kitleleri peşinden sürükleyen ve lider olarak tanımlanan çoğu kişi de bulunmadığı veya kişisel özelliklerin liderden lidere veya durumlara göre farklılık gösterdiğini tespit edince daha farklı arayışlara girilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren liderin kişisel özellikleri yerine liderin sergilediği davranışlar incelenmeye başlamıştır. Bu kapsamda liderin ast, üst ve çalışma arkadaşları ile sergilediği iletişim ve davranışlar sebebiyle liderliğin başarılı ve etkin olduğu kanısına varılmıştır (Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004: 116). Bu sebeple teori kapsamında oluşturulan “lider kimdir?”, “lider ne yapar?”, “izleyicilerine nasıl davranmaktadır?”, “izleyicileri ile ilişkileri, iletişimi ve beraber çalışma alışkanlıkları nasıldır?” soruların yanıtları aranmaya çalışılmıştır. Davranışsal teoriler olarak bilinen bu çalışmaların hepsi etkili liderlik tarzını; liderin davranış biçimi ve izleyicilerin buna gösterdiği duygusal ve davranışsal tepkilerle ifade etmişlerdir (Tevrüz, vd., 1999: 192).

Davranışsal liderlik teorileri kapsamında en çok dikkati çeken çalışmalar McGregor’un X ve Y teorileri, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Blake ve Mouton’un Yönetim tarzı matrisi ve Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı’dır.

2.1.2.3.1. McGregor’un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor yönetici ve liderlik kavramları üzerine çalışma yapan ilk yönetim yazarları arasındadır. Çalışmalarını büyük oranda 1930 ile 1950 yılları arasında gerçekleştirmiştir (Tekin, Baş, Gökdemir, 2016: 82). Bu dönem; ikinci dünya savaşı, büyük buhran ve soğuk savaş gibi dünya tarihini, ekonomik ve toplumsal hayatı etkileyen önemli olayları görüldüğü bir dönemdir. Kendisi de bir yönetici olan McGregor yaşadığı dönemde birçok lideri gözleme ve değerlendirme fırsatı yakalamıştır. Geliştirdiği X teorisi klasik yönetim yaklaşımının, Y teorisi ise neo-klasik yönetim yaklaşımının yöneticiye bakış açısını ifade etmektedir.

McGregor’un X yaklaşımına göre, insanlar edilgen ve pasiftir. Onları yönlendirmek ve motive etmek gerekir. İnsanlar işi sevmez ve işten kaçmak ister. Onlar örgütsel amaçlar için zorlanmalı ve denetlenmelidir. Bu yaklaşıma göre liderler otoriter tarzdadır. McGregor’un Y yaklaşımına göre ise: insanlara zaten sorumluluk

yüklenebilir. İş icra ederken fiziki ve zihinsel çaba, oyun veya dinlenme kadar doğal bir olaydır. İnsanlar kabullendikleri amaçlara hizmet ederken kendilerini yönetebilir ve denetleyebilir. Amaçlara bağlılık, elde edilmesi durumundaki ödüllere bağlıdır. Bu yaklaşıma göre liderler demokratik tarzdadır (Kutaniş, 2006: 129-130).

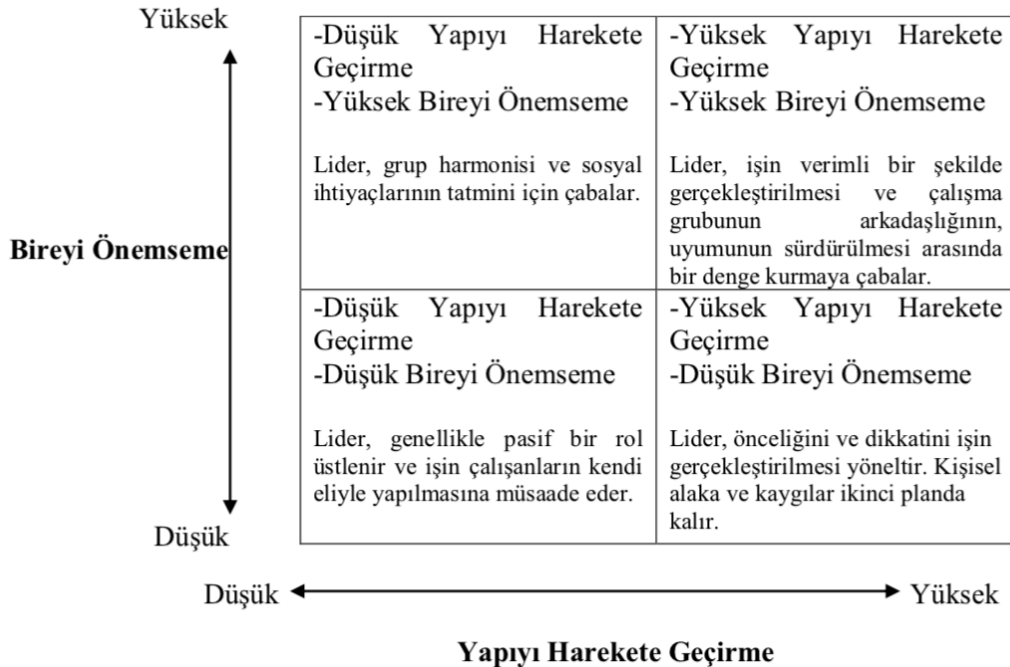
Liderliği bireyin yönetsel davranış özelliklerine göre ifade eden McGregor'a göre liderin davranışları insanlar hakkındaki düşüncelerine göre değişir. Otoriter lider ya da X tipi lider, çalışanları sorumluluktan kaçan, çalışmaktan hoşlanmayan, basit ve tekrarlı işleri seven biri olarak görür. Bu varsayımı temel alan lider, sıkı kontrol, baskı ve cezalandırmayı benimser. Bu tip liderler işin yerine getirilmesine büyük önem atfeden, birçok kişisel yeteneğe sahip, örgütün görevlerini uygulayabilmek için gerekenleri bilen, buna uygun açık talimat veren ve bunları güç ve yaptırımlarla yerine getiren kişilerdir. Buna karşın demokratik lider ya da Y tipi lider, çalışanların doğuştan tembel olduğunu kabul etmez. Dış baskı ve denetimlerle çalışanların başarıya ulaşmasının çok kolay olmadığını, çalışanların kendilerini yöneterek denetledikleri takdirde daha başarılı olacaklarını kabul eder. Örgütün sorunlarını çözerken yaratıcılığa ve sorumluluk bilincine çok önem verir (Barutçugil, 2004: 271).

McGregor'un X teorisine göre, yöneticiler çalışanların yetenekleri hakkında kötümser varsayımlara sahiptir. Onlar çalışanların işi sevmediğini, sorumluluktan kaçtığını, hırslı olmadığını ve yakından kontrol gerektirdiğine inanmaktadırlar. McGregor'un Y teorisine göre ise, iyimser varsayımlar doğrultusunda tavır alınmaktadır. Bu varsayımlar; çalışanların sorumluluk almayı kabul ettiği, kendi kendini kontrol edebileceği, yaratıcı kapasite sahibi olduğu ve işi dinlenme veya oyun kadar doğal bir uygulama olarak gördüğü gibidir (Dubrin, 2011: 24). Bu kapsamda; Canbolat'a (2016: 34) göre X kuramını benimseyen çalışanlar statik ve tembel olarak kabul edilirken; Y kuramını benimseyen çalışanlar ise dinamik ve çalışkandır. X kuramını benimseyen çalışanlar yakından takip edilmeli, kontrol altında tutulmalıdır; Y kuramını benimseyen çalışanlar ise fırsatlar yaratılmalı ve teşvik edilmelidirler.

Yine bu varsayıma göre X kuramını benimseyen liderler otokratik; yani baskıcı, otoriter ve kararları kendileri almak isterler, Y kuramını benimseyen liderler demokratik yani katılımcı ve değişimi teşvik edici bir yönetim tarzı sergileyeceklerdir.

2.1.2.3.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları 1945 yılından itibaren toplamda 1800'e yakın liderlik davranışı biçimi ortaya koymasına rağmen daha sonra yapılan istatistiki çalışmalar sonucu bu rakam 150'e düşürülmüştür. Liderlerde görülen davranış kalıplarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bir uygulama olan araştırmada davranış biçimlerinden türetilen sorular kullanılarak "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" (LBDQ) oluşturulmuştur. Katılımcılara liderlerin davranış biçimiyle ilgili sorular sorularak elde edilen bulgular incelendiğinde; lider davranışlarının temelini oluşturan faktörlerin iki ayrı boyutta toplandığı ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" olarak adlandırılmıştır (Zel, 2006: 125). Oluşan iki boyut uzmanlar tarafından liderliğin Ohio State boyutları olarak ifade edilmektedir. Bireyi önemseme (consideration) boyutu, lider davranışlarındaki karşılıklı güveni, arkadaşlığı, destek olmayı, saygı gösterme ve samimiyeti ifade etmektedir. Yapıyı harekete geçirme (initiating structure) boyutu ise, lider davranışını gösteren kişi, yapılacak çalışmalarını organize eder, ilişkileri ya da rolleri ve iletişim kanallarını tanımlar ve işi yapmanın yollarını belirler (Dessler, 2001: 341).



Şekil 2-1: Ohio State Çalışması Temel Liderlik Tarzları

Kaynak: Reece, B.L., Brandt, R. ve Howie, K.F. (2011: 261)

Reece, Brand ve Howie (2011: 261) tarafından oluşturulan Ohio State çalışması

temel liderlik tarzları şekil 2-1’de verilmiştir. Şekil 2-1’de Bireyi önemseme ve yapıyı harekete geçirme boyutlarının yüksek ve düşük seviyelerinde lider davranışları gösterilmeye çalışılmıştır.

Bireyi önemsemenin (consideration) boyutları liderin astlarıyla karşılıklı güven, işgörenlere saygı, onların duygularını önemseme, kişilerarası ilişkilerde bir samimiyet oluşması gibi unsurları yansıtmaktadır. Bireyi önemseyen liderler dostça davranış gösteren, açık iletişim sağlayan, takım çalışmasını geliştiren ve astlarının huzurlu olması doğrultusunda davranış gösteren kişilerdir. Yapıyı harekete geçirmenin (initiating structure) boyutları ise, liderin amaçlara ulaşma doğrultusunda astların rollerini tanımlamasını yansıtmaktadır (Reece, vd., 2011: 261). Yapıyı harekete geçiren liderler direktifler veren, planlamaya zaman harcayan, iş faaliyetlerini programlayan kişilerdir (Daft, 1991: 377).

2.1.2.3.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Rensis Likert öncülüğündeki bir grubun 1947 yılında Michigan üniversitesinde mülakat ve görüşme yöntemi kullanarak yaptıkları liderlik çalışmalarda kişiye ve işe yönelik davranışların etkileri ve sonuçları gözlemlenmiştir. Kişiyeye yönelik yaklaşıma göre, yöneticiler astlarının sorunlarına önem vermekte ve amaçların gerçekleştirilebilmesi etkin bir çalışma grubu oluşturmaya dayanmaktadır. Kişiyeye yönelik liderler, astlarının ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederler. “Liderin desteği” ve “kolay etkileşim” kişiyeye yönelik davranışın iki alt boyutu olarak ifade edilebilir. Bunun anlamı, astlara yönelik olarak gösterilen desteğe ilave olarak, kişiyeye yönelik liderlerin izleyicileriyle olumlu etkileşimi kolaylıkla gerçekleştirebilmesi ve çatışmayı minimize edebilmesidir.

İşeye yönelik yaklaşıma göre ise, liderler işle alakalı rutin görevleri belirler, çalışma metotlarını kararlaştırır ve işgörenlerin çalışma metotlarını nasıl uyguladığını yakından izleyerek bunların belirlenen standartlara uygunluğunu denetler (Bartol ve Martin, 1991: 486). İşeye yönelik liderler, programlar doğrultusunda faaliyetleri yönlendirmek, görevleri başarıyla yerine getirmek ve verimli çalışmak gibi icraatları gerçekleştirirler. Amaçları vurgulamak ve işi kolaylaştırmak yönünde faaliyette bulunmak işeye yönelik liderlik davranışının boyutları olarak değerlendirilmektedir.

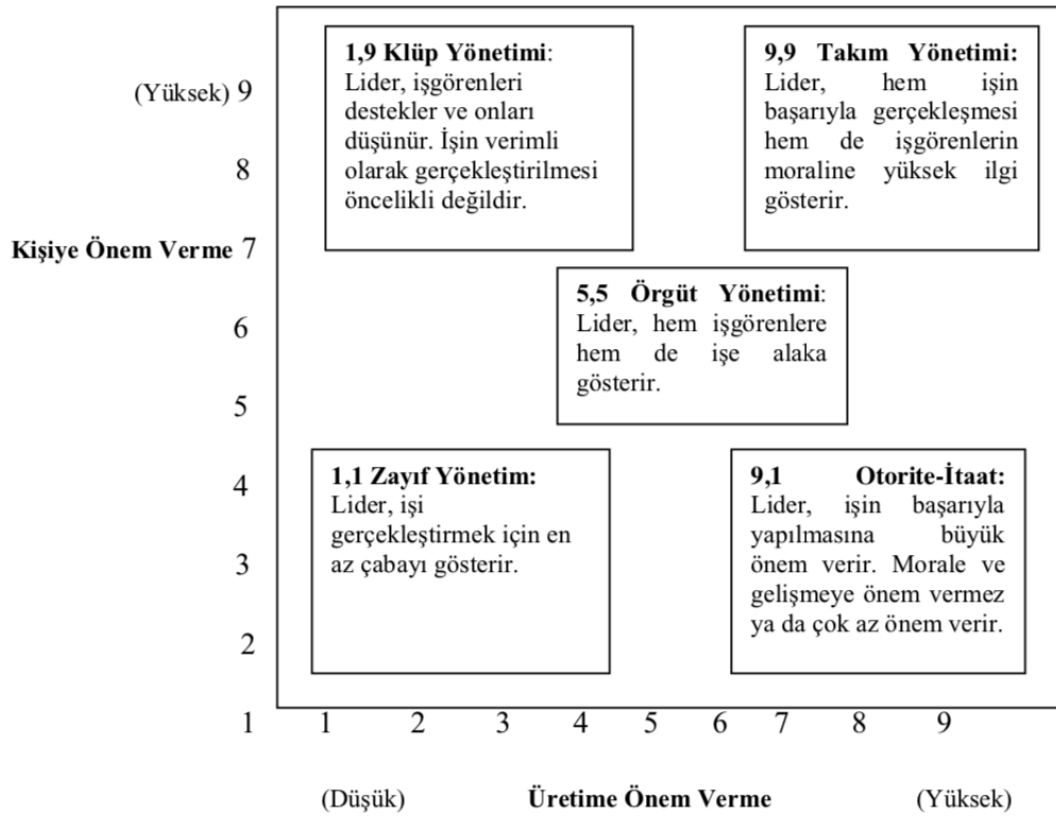
Elde edilen bulgular ışığında kişiyeye yönelik liderlik yaklaşımının daha etkin

sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 245). Michigan üniversitesi araştırmacıları kişiye yönelik liderlik ve işe yönelik liderliği birbirine zıt olan iki farklı liderlik tarzı olarak değerlendirmişlerdir (Daft, 2008: 48).

2.1.2.3.4. Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1964 yılında geliştirilen model Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının matris şekline getirilmiş halidir. Yönetim tarzı matrisi teorisi liderleri kişiye önem veren ve üretime önem veren olarak iki boyutta ele almaktadır.

Aşağıda verilen Şekil 2-2’de Blake ve Mouton tarafından oluşturulan beş liderlik tarzı gösterilmektedir (Dalton, Hoyle ve Watts, 2011: 239-240):



Şekil 2-2: Yönetim Tarzı Matrisinin Belirttiği Beş Liderlik Tarzı

Kaynak. Dalton, M., Hoyle, D.G. ve Watts, M.W. (2011: 240).

İki boyut altında 9x9’luk bir matris oluşturulmuştur. Bu matris üzerinde beş farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır. Matris’de bir sayısı en düşük ilgiyi, beş sayısı orta

düzyer ilgiyi ve dokuz sayıısı en üst düzey ilgiyi ifade etmektedir. Bu teorinin önerdiği en iyi liderlik tarzı 9.9 takım yönetimidir. Takım yönetiminin en iyi liderlik tarzı olarak önerilmesinin nedeni yüksek verimlilik ve olumlu neticeler alınmasına sebep olmasıdır. Bu yaklaşım amaca yönelik bir faaliyettir. Bununla beraber 9.9 takım liderlik tarzının her durumda kullanılması zordur. Mesela, acil bir iş için faaliyet gerçekleştirmek gerekiyorsa, bu durumda 9.1 otoriter tarz uygulanarak kısa zamanda iş yerine getirilir.

1.1 puanlı zayıf lider düşük üretim ve düşük kişiler arası ilişkiler gerçekleştirmektedir. 1.9 puanlı kulüp lideri düşük üretime rağmen yüksek kişiler arası iletişim amaçlamaktadır. 9.1 puanlı Otorite-itaat (görev) odaklı lider yüksek üretime karşılık düşük kişiler arası iletişim hedefleyen liderdir. Son olarak 5.5 puanlı orta yolcu (örgüt yönetimci) lider dengeli üretim ve dengeli kişiler arası iletişim sağlayabilen liderlerdir.

2.1.2.3.5. Sistem 4 Yaklaşımı

Sistem 4 yaklaşımı, Rensis Likert tarafından Michigan üniversitesi sosyal araştırmalar enstitüsünde yürütölen liderlik çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çalışmalar sonunda Likert tarafından ortaya atılan “yönetimde sistem 4 yaklaşımı” genel liderlik tarzları üzerine durmaktadır. Buna göre “sistem 1” yaklaşımı Blake tarafından ifade edilen “(9,1) Otorite-İtaat” boyutuna benzemekle beraber “sistem 4” yaklaşımı da “(9,9) Takım Yönetimi” ile aynı hizada görölebilir (Scanlan ve Keys, 1987: 367).

R. Likert bir yöneticinin davranışlarını, istismarcı otokratik yönetim (sistem 1), yardımsever otokratik yönetim (sistem 2), danışmaya dayanan yönetim (sistem 3) ve son olarak da demokratik grup temeline dayalı yönetim (sistem 4) olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır. Likert’in sistem 1 ve sistem 4 modeli McGregor’un X ve Y yaklaşımlarını anımsatmaktadır. Sistem 1’de kişiye güvensizlik, korkutma yoluyla baskı altına alma ve cezalandırma yoluna gidilir. Sistem 4 modelinde ise, astlara karşı güven duyulmakta, amaçların tespiti ve varılan sonucun değerlendirilmesinde onlara katılım imkânı verilmektedir (Efil, 1998: 48).

Sistem 1’e göre, bütün kararları yöneticiler vermektedir. Kimin, ne zaman ve nasıl bir işi gerçekleştireceğini yöneticiler saptamaktadır. Buna göre başarısızlık cezalandırılmaktadır. Yönetimin çalışanlara güveni çok azdır. Sistem 2’ye göre, kararları yine yöneticiler vermekte ancak işler yapılırken astlar bir dereceye kadar

serbesttir. Otoriter lider, takipçilerini koruyan ve kollayan bir tavır sahibidir. Sistem 3'e göre, yöneticiler amaçları belirlemeden ve karar vermeden evvel astlara danışmaktadır. İşlerin nasıl başarıyla gerçekleştirileceği konusunda karar vermede astlar oldukça serbesttir. Buna göre, cezalandırmadan çok ödüllendirmeye başvurulmaktadır. Sistem 4 ise, Likert'in önerdiği sistem olarak kabul edilir. Buna göre, tüm çalışanlar amaçların tespiti ve işle alakalı kararların verilmesine tam anlamıyla dâhil olurlar (Can, 2005: 263).

2.1.2.4. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal liderlik teorisi, özellikler ve davranışsal liderlik teorilerinden sonra ortaya atılmıştır. Durumsal liderlik teorilerine göre, liderleri lider yapan veya diğerlerinden ayıran özellik içinde bulunulan duruma göre hareket etmesini bilinmesidir. Durumsal liderlik yaklaşımı, farklı şartların farklı liderlik tarzları gerektirdiği varsayımını esas almaktadır. Çünkü her durumda tek bir hareket tarzı yerine farklı durumlarda farklı hareket tarzları üretilmelidir. Durumsal liderlik teorisinin temelinde içinde bulunulan durumun gereklerine uygun hareket etmek yatmaktadır. Baysal ve Tekarslan'a (1996: 217) göre; durumsal liderlik teorilerinde en iyi liderlik tarzından daha çok, hangi durumda hangi liderlik tarzının daha etkili olduğu önem kazanmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Lider, grup üyelerini iş ve ortamın vaziyetine göre motive eder ve amaca yöneltir. Durumsal liderlik teorileri kapsamında en çok dikkati çeken çalışmalar Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli ve amaç-yol teorisidir.

2.1.2.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler tarafından 1964 ve 1978 yıllarında doğal gruplarla gerçekleştirdiği seri araştırmalar sonrasında geliştirilen etkin liderlik modeli, kişinin başkalarını nasıl algıladığıyla ilgilenen karşılıklı etkileşim modeli olarak değerlendirilebilir. Fiedler'in çalışmalarının temelini, her liderlik tarzının içinde bulunulan duruma bağlı olarak etkili olabileceği varsayımı oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında farklı grup liderlerine beraber çalışmak istedikleri ve istemedikleri grup üyelerini kişilikleri açısından tarif etmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda tarif edilen iki kişiyi benzer olarak algılayan liderler ile çok farklı olarak algılayan liderlerin kendi kişilik özelliklerinin de

farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda liderlerin en az çalışmayı istediği ve en çok çalışmayı tercih ettiği çalışanlar arasında benzerlik olan liderler çalışmak istemediği astlarına da değer veriyor demektir. Bu açıdan yöneticilerin çalışanlarını nasıl gördüğü aslında kendi kişiliklerini yansıtan bir olgudur (Kağıtçıbaşı, 2010: 327-328).

Fiedler çalışmasında üç temel durumda değişken liderin etkinlik gösterebileceğini belirlemektedir. Bu temel durumlar lider-izleyici ilişkileri, başarılabilecek işin niteliği ve pozisyonun gücüdür. Lider-izleyici ilişkileri, liderin astları tarafından ne düzeyde kabul gördüğünü anlatmaktadır. Başarılabilecek işin niteliği; astların gerçekleştirdiği işlerin rutinlik düzeyi, önceden saptanan belirli bir yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığıyla alakalıdır. Pozisyonun gücü, liderin bulunduğu aşamaya ne düzeyde otorite sağlandığını anlatmaktadır (Hodgetts, 1997: 329).

2.1.2.4.2. Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li yılların başında geliştirilen teorinin büyük ölçüde Vroom'un bekleyiş kuramına dayandığı değerlendirilmektedir. Bekleyiş kuramına göre insan davranışları; bir davranış aracılığı ile bir sonuca ulaşacağını düşünürse ve bu sonuca ilişkin verdiği değer oranında değiştirilebilir. Bu modele göre bireyin bir davranış biçimini ortaya koyması, bireyin ihtiyaçlarına ve davranışın ihtiyaçları tatmin derecesine bağlıdır (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384).

Amaç-yol teorisi, liderlerin amaçlara ulaşabilmesi için çeşitli ödülleri ve amaca ulaşmak için izlenecek yolu açıklayarak astların tatminini ve performansını artırmaya dayanan bir yaklaşımdır. Bu teoride liderler, çalışanlara örgütsel amaçlara nasıl ulaşabileceğini açıklamalı, çalışanların amaçlara ulaşmasını engelleyebilecek olan problemlere dikkat etmeli ve amaçlara ulaşıldığında çeşitli ödüllerle çalışanları motive etmelidir. İzleyeceği yolu açıklayan ve çalışanlara elde edebilecekleri ödüllerin bildirilmesi ile birlikte liderler öncelikle çalışanlardan beklenen davranış biçimlerini ortaya koymuş olurlar. Ayrıca ödüllerin açıklanması çalışanlara sergileyecekleri performansları kapsamında motive edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amaç-yol teorisine göre lider iki farklı görev yüklemektedir. Bu görevlerden birincisi kurum amaç ve hedeflerinin uygun şekilde tespit edilerek çalışanlara aktarılmasıdır. İkincisi ise, çalışanlarını amaçlar doğrultusunda sergileyecekleri performans sonucu elde edebilecekleri ödüllerin tespit edilerek çalışanlara açık bir

şekilde ilan edilmesidir. Amaçların ve ödül sisteminin çalışanlara açıklanması çalışanlarda performans, iş tatmini ve motivasyon artışı sağlayacaktır. Bu kapsamda ele alındığında yol-amaç teorisi beklenti modelinin bir uzantısı olarak kabule edilebilir. Eren'e (2008: 455) göre liderin davranışının çalışanlarca kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olması veya gelecekte ulaşılabilecek bir tatmin için araç olabilmesine başka bir ifade ile ödüle götürme olasılığına bağlı bir durumdur.

2.1.3. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları üzerine yapılan çalışmalarda birbirinden farklı bir çok liderlik tarzı sınıflandırması ve tanımlanması yapılmıştır. Bu çalışmada Hoy ve Miskel tarafından 2010 yılında oluşturulan liderlik sınıflandırması kullanılmıştır. Hoy ve Miskel liderlik tarzlarını ortaya çıkış şekillerine göre (biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik), güç kullanım şekline göre (otokratik, demokratik ve serbest bırakan liderlik), güdüleme şekillerine göre (olumlu ve olumsuz liderlik), eğilim şekillerine göre (insana yönelik ve işe yönelik liderlik) ve yönetim seviyelerine göre (üst, orta ve alt seviye liderlik) şeklinde oluşturdukları beş grupta toplamışlardır. Son olarak Hoy ve Miskel tarafından yapılan sınıflandırmaya dahil edilmemiş ancak liderlik üzerine yapılan çalışmalarda modern yaklaşımlardan hareketle oluşturulan diğer liderlik tarzları modern liderlik tarzı başlığı altında toparlanmıştır.

Bu çalışmanın araştırma düzeni Bass ve Avolio (2000) tarafından geliştirilen ve Hoy ve Miskel (2010) tarafından yapılan sınıflamada güç kullanım şekilleri başlığı altında yer alan liderlik tarzları üzerine kurulmuştur. Bu liderlik tarzları Bass ve Avolio (2000) tarafından (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) kapsamında oluşturulmuş olan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderliktir. Bu liderlik tarzları literatürde en çok kullanılan ve alıntılanan liderlik tarzlarıdır.

2.1.3.1. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Liderlik Tarzları

Hoy ve Miskel (2010) tarafından oluşturulan sınıflandırmada yer alan ilk yaklaşıma göre liderlik tarzları liderin güç kaynağı ve ortaya çıkış şekillerine göre biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik tarzı olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.1.3.1.1. Biçimsel Liderlik

Biçimsel liderlik tarzı sergileyen liderlerin bulunduğu örgüt ve kurumların içerisindeki çalışan ve yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukların ilgili emir, kural veya yönetmeliklerle belirlenmiştir. Çalışanların kendilerine verilen yetki ve sorumluluk alanında kendisine biçilmiş görevleri yerine getirmeleri ve kendilerinden beklenen rolleri oynamaları beklenmektedir. Bu sebeple yönetici ve çalışanların kişisel özellik ve kapasiteleri önemli değildir. Çünkü çalışanların kurum içerisinde gelişim veya yaratıcılık geliştirmeleri değil sadece kendilerine verilen rolü oynamaları beklenmektedir.

Çalışanların gelişimine önem vermeyen bir liderlik biçimidir. Bu sebeple çalışanlar arasında kurumsal aidiyet ve bağlılık duygularına zarar verir. Kendisinin bir robot gibi görüldüğü algısına sahip olan çalışanlarda bir süre sonra işten ayrılmaya kadar varan olumsuz hareketler gözlemlenebilir.

Liderin çalışanlardan tarafından benimsenmesi beklenmemektedir. Bu sebeple lider ile çalışanlar arasındaki iletişimi en alt seviyelere indirir. Son olarak liderin otorite kaynağı çalışanları değil kurum içerisindeki pozisyonudur. Gücünü bulunduğu pozisyondan alan liderin çalışanlarına otoriter ve baskıcı bir yaklaşım sergilemesi muhtemeldir.

2.1.3.1.2. Biçimsel Olmayan Liderlik

Biçimsel liderliğin tersine grup içerisindeki lider ve çalışanların konum, görev ve sorumlulukları kural, kanun veya yönetmelikler ile belirlenmemiştir. Aslında kurum içerisinde formel yapıların dışına çıkılarak oluşturulan informel grup ve örgütlerin ortaya çıkardığı yapılardır. Liderin gücü belirlenmiş kanun ve yönetmeliklerden değil çalışanlarının ona atfettiği güçten kaynaklanmaktadır. Lider; çalışanlar tarafından kişilik, beceri, bilgi veya yetenek gibi özelliklerinden dolayı lider olarak kabul gören kişilerdir. Bu sebeple kamu kurumları içerisinde görülmesi zor bir liderlik tarzıdır. Genel olarak biçimsel yapılar dışında oluşturulan informel yapılarda görülmektedir.

Biçimsel olarak oluşturulan kamu kurumlarında oluşacak biçimsel olmayan grupların kontrol edilmesi gerekmektedir. Kurum içerisinde biçimsel olmayan gruplar vasıtasıyla çalışanların yardımlaştıkları ve işlerin yapılmasını kolaylaştırdığı gruplar vardır. Ancak kurumları yavaşlatan, ilişkileri zorlaştıran, bilgi akışını engelleyen ve kurumsal performansı engelleyen gruplarda bulunmaktadır. Bu sebeple çalışanların ne gibi sebepler ile bu tarz gruplara ihtiyaç duydukları, ne gibi faaliyetlerde buldukları

ve bu grupları ne amaçla kullandıkları tespit edilmelidir.

2.1.3.2. Güç Kullanım Şekillerine Göre Liderlik Tarzları

Hoy ve Miskel (2010) tarafından oluşturulan sınıflandırmada yer alan ikinci yaklaşıma göre liderlik tarzları güç kullanım şekillerine göre dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan liderlik tarzı olarak üçe ayrılmaktadır.

2.1.3.2.1. Dönüştürücü Liderlik

Bass ve Avolio (2000) tarafından oluşturulmuş ve literatürde en çok kullanılan liderlik tarzları ölçeği olan MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire kapsamında ölçümü yapılan ilk liderlik tarzı dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkmasında kültürel ve ekonomik değişimlerin, küreselleşmenin, yeni sistem teknik ve yaklaşımlarının, yoğun rekabet ortamının ve insan ihtiyaçları gibi birçok faktörün etkisi olduğu değerlendirilmektedir (Teke, 2017: 21). Genellikle dönüşümcü veya dönüştürücü liderlik olarak iki şekilde kullanılan kavramın İngilizce karşılığı “transformational leadership” olarak kullanılmaktadır.

İlk olarak 1973 yılında Dawston tarafından yayımlanan “İsyan Liderliği” adlı çalışmada dönüştürücü liderlik kavramı kullanılmış ve James McGregor Burns 1978 yılında “Dönüştürücü liderlik” kavramına yönelik bir tanımlama oluşturmaya çalışmıştır. Bu tanımlamada Burns liderlik kavramını dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olarak iki kategoriye ayırmıştır. Burns’un yaptığı çalışmalar kavrama yönelik ilk çalışmalar olarak kabul edilse de net bir tanım oluşturamadığı ve liderlik kavramına yönelik ölçüm aracı geliştiremediği için eleştiriye uğramıştır. Bu sebeple Burns’un yaptığı bu çalışmalar etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kavramlarının ayrımını yapmanın ötesine gidememiştir (Şirin ve Yetim, 2009: 70). Sadece tanım oluşturma ile kısıtlı kalsa da bir çok çalışmaya ilham kaynağı olmuştur. Burns tarafından oluşturulan tanımlama takip eden dönemde bir çok çalışmada kullanılmıştır.

Bernard Bass oluşturduğu Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile Burns tarafından oluşturulan ancak tanımlama aşamasında kısıtlı kalan liderlik tarzlarını ölçülebilir hale getirmiştir (Bass, 1998; Bass ve Avolio, 1990; Bass ve Riggio, 2006). Bernard Bass tarafından oluşturulan bu anket çalışması çok büyük ilgi görmüş ve daha sonra yapılan bir çok çalışmaya ilham kaynağı olmuştur.

Bass tarafından yeni geliştirilen bu anket kullanılarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzı bir çok alanda ölçümlenmiştir.

Bass yaptığı çalışmada dönüştürücü liderlik kavramını çalışan hedefleri ve kurumsal hedefleri ortak bir alana sevk eden veya birleştiren liderler olarak tanımlamıştır. Kurum hedef ve amaçları ile kişisel amaç ve hedeflerin paralel hale gelmesi çalışanların kişisel performanslarını arttıracaktır. Bu sayede astlar sadece birer takipçi olmaktan çıkarak kurum hedefleri doğrultusunda çaba sarf eden bireylere dönüşeceklerdir (Şirin ve Yetim, 2009: 71).

Bass'a göre dönüştürücü liderler, kurum ve çalışan hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak çalışan davranışlarında değişim yaratabileceğini savunurlar. Lider, çalışanları entelektüel olarak teşvik ederek ve ikna edici bir vizyonla iletişim kurarak onlara ilham verebilir (Weiherl ve Masal, 2016: 863). Klasik anlayışta liderler zorlayıcı, çalışanları sürekli olarak takip eden, işleri planlayan ve çalışanları işe zorlayan bir yapıdadır ancak dönüştürücü liderler değişim ve öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarını geliştirmeye odaklanan ve çalışanlarını kurumsal hedef ve amaçlara yönelten kişilerdir. Bu sebeple klasik yönetim anlayışından modern yönetime geçişin ilk adımı olarak kabul edilebilir. Dönüştürücü liderler çalışanlarını etkilemek için modern ve yapıcı teknikler kullanarak çalışanlarının desteğinin kazanmak ve moral seviyelerini yükseltmek ister. Dönüştürücü liderler; günü kurtarmak yerine kurum vizyon ve hedeflerine odaklanan, özgüven ve vizyon sahibi, enerji veren, değişim odaklı, çalışanları bilgilendiren ve yeni tavırlar geliştiren kişilerdir (Bass, 1985).

Burns dönüştürücü liderleri “çalışanlarını adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine erişmede esin kaynağı olan kişiler” olarak tanımlamıştır (Burns, 1978'den akt. Bakan, vd., 2015: 203). Astlarını güçlendirmek ve geliştirmek dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliğidir (Akgündüz, vd. 2015: 84). Bass yaptığı çalışmada çalışanlarını geliştirmek ve dönüştürmeye odaklanan dönüştürücü liderler için bir takım roller geliştirmiştir. Bu roller (Bass ve Avolio, 1990):

- Çalışan ve yöneticilerin paylaştığı ortak bir vizyon oluşturmak,
- Çalışan davranışlarında kalıcı değişiklikler meydana getirmek,
- Çalışanların kişisel gelişimi için örgüt iklimini kullanmak,
- Çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine bağlılığını sağlamaktır.

Oluşturulan ölçüm aracı çerçevesinde dönüştürücü liderliğe ait dört alt faktör

tanımlanmıştır. Bu faktörler Karizma veya idealleştirilmiş etki, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon ve entelektüel teşviktir. (Bass ve Avolio, 2004; Bakan vd.; 2015: 203; Çatır, 2015: 21-23);

Karizma veya İdealleştirilmiş Etki; Kurum hedef ve amaçlarının çalışanlara aktarılmasıdır. Liderler çalışanlarını geliştirmeye çalışırken aynı zamanda onların takdirlerin kazanır. Dönüştürücü liderler günlük rutin faaliyetler sırasında astlarının kişisel fikirlerine saygı duyduğu ve kurumsal faaliyetlere katılımlarını desteklediği için beğenilen, saygı duyulan ve taklit edilen karizmatik lider konumuna gelir. Çalışanlarını kendi özellikleri ile etkileyen, saygı duyulan ve karizmatik liderler kurumsal hedefleri çalışanlarına daha rahat aktaracaktır.

Çalışanlar liderlerinde olağanüstü kabiliyet, kararlılık ve azim bulunduğuna inandıkları için liderler çalışanlar için birer rol model oluşturmaktadırlar (Bass, 1998: 5). Bu sebeple çalışanlar liderlerinin her davranışını örnek almakta, bu hareket tarzlarını benimsemekte ve liderlerine benzer şekilde davranışlar sergileme gayreti içine girmektedirler. Liderlerini takip ederken ona saygı duymakta ve onu bir idol haline getirmektedirler. Bu sayede dönüştürücü liderler çalışanlarına bir vizyon ve misyon yükleyerek, çalışanların bu vizyon ve misyona bağlı kalmalarını ve hatta kendilerini adamalarını amaç edinmektedirler (Temel, 2016: 43-44).

Bireysel İlgi; Çalışanların kişisel özelliklerine odaklanan bir faktördür. Liderler sorumlulukları altındaki her bir çalışanın ayrı bir birey olduklarını ve dolayısıyla farklı yetenek, ilgi, kişilik ve ihtiyaçları olduğunu kabul etmelidirler. Her bir çalışan karşılaştıkları olaylar karşısında farklı tepkiler verebilir veya iki farklı çalışan aynı olayı farklı iki şekilde yorumlayabilir. Bu sebeple dönüştürücü liderler her bir çalışanına bireysel ilgi göstererek onun kişisel farklılığını anlamaya çalışır. Görev planlamalarında bu kişisel farklılıkları dikkate alarak onlara değer verdiğini gösterir.

Her bir çalışan kurum içi faaliyetlere farklı tepki verebilecektir. Bunun sebebi çalışanların kişilik özellikleri ve kişisel algı farklılığıdır. Çalışanlarının farklı kişilik ve karakteristik özellikleri olduğunu kabul eden liderler her bir çalışan ile bireysel olarak ilgilenecek ve her bir çalışana yönelik kişisel gelişim planları oluşturacaktır. Yöneticilerinin kendileri ile özel olarak ilgilendiğini gören çalışanların da kurumsal faaliyetlere katılım oranının artması ve politik davranışlardan kaçınması beklenmektedir.

İlham Verici Motivasyon; Liderler çalışanları için önemli birer rol modeldirler.

Bu sebeple liderler öncelikle kendi hareket tarzları ile çalışanlarına örnek olmalıdırlar. Dönüştürücü liderler, kendi hareketleri, olaylara verdikleri tepki ve problemleri ele alış tarzlarıyla izleyici ve çalışanlarına ilham verirler. Bu sayede çalışanlarını kurumun hedef ve amaçlarına yönelik olarak motive ederler (Avolio ve Bass, 2002: 2). Son olarak dönüştürücü lider ve çalışanlar arasında duygusal ve kültürel bir bağ oluşur. Bu bağ sayesinde dönüştürücü liderler, çalışanlarını kurumsal amaç ve hedeflere daha kolay yönlendirirler. Çünkü çalışanlar liderleri ile arasındaki bağ sebebiyle kurumsal hedeflere daha sıkı bağlıdırlar.

Entelektüel Teşvik; Liderlerin akıl, zeka ve sorun çözme yetenekleri çalışanlar üzerinde etkisi olan diğer bir faktördür. Dönüştürücü liderler astlarına yenilikçi ve yaratıcı olmaları için “varsayımları sorgulama, sorunlara farklı açılardan bakma veya sorunlara farklı yollardan yaklaşmaları” kapsamında önderlik ederler (Avolio ve Bass, 2002: 2). Bu kapsamda yöneticilerin kendi zeka ve sorun çözme kapasiteleri çalışanları etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanların sorunları algılama ve analiz etme yeteneklerinin geliştirmek için yaratıcılığı özendirilen dönüştürücü liderler astlarını yeni yaklaşımlar denemeleri için teşvik ederler (Akgündüz, vd. 2015: 84).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan bu dört kavram Bass ve Avolio tarafından geliştirilen MLQ anketindeki dört faktörü oluşturmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünde bulunan yirmi soruluk bölüm dönüştürücü liderlik algısını ölçümlemeyi amaçlayan bölümdür. Dönüştürücü liderlik bölümü de dört faktörü kapsayacak şekilde alt faktör yapılarına ayrılmıştır.

Ayrıca son dönemde yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlik tarzının diğer liderlik bileşenleri ile farklı seviyelerde etkileşim içerisinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu gelişme dönüştürücü liderlik çalışan araştırmacıların ilgisinin; dönüştürücü liderlerin yetişme tarzı veya yaşam biçimleri gibi farklı demografik değişkenlerin etkileri üzerine odaklanmasına sebep olmuştur (Tabak, vd., 2009: 390). Konunun önemini yüksek olduğu değerlendirildiğinden önümüzdeki yıllarda daha çok çalışılan konulardan olacağı düşünülmektedir.

2.1.3.2.2. Etkileşimci Liderlik

Literatürde etkileşimsel, sürdürücü, işgördürücü veya transaksiyonel liderlik tarzı olarak değişik şekillerde kullanılan bu liderlik tarzında lider; istenilen davranışlara yönelik olarak ödülleri veya cezaları vererek çalışanları yönlendirmeye çalışır. Bu süreç

sonucunda amaç yerine getirilse bile çalışanlarında iş amaçlarına veya kuruma yönelik coşku veya bağlılık oluşturmaz. Çalışanların girişimci veya üretici yetenekleri ile ilgilenmeyen bir liderlik tarzıdır (Eren, 2019: 456-458).

Girişimcilik ve yenilikçilik stratejileri izleyen kurumlarda dönüştürücü liderlik tarzları daha etkili olurken büyüme veya tasarruf stratejileri izleyen kurumlarda etkileşimci liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 6). Dönüştürücü liderlik tarzı yenilik, değişim, reform ve geleceğe dönük stratejiler izlerken etkileşimci liderler daha çok gündelik faaliyetlerin daha etkin yapılabilmesini amaçlamaktadırlar (Eren, 1998). Etkileşimci liderler çalışanlarının görev ve sorumluluklarını görev tanımlarına uygun şekilde yerine getirmesini amaçlayan, çalışanları kurumsal hedeflere sevk eden ve mevcut kuralları uygulamaya çalışan liderlerdir. Çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan talep ve beklentileri, hedeflere ulaşılması sonucunda elde edilecek ödüller veya başarısızlık sonucu katlanılacak cezai müeyyideler açık ve net bir şekilde belirlenmiştir. Bu kapsamda etkileşimci liderlik, lider ile çalışanlar arasında karşılıklı dönüşüme bağlıdır. Özetle etkileşimci liderlik, ödüller vasıtasıyla çalışanların lideri izlemesini amaçlayan, çalışanların kurumsal kurallara tam anlamıyla uyması ve sadece ufak çaptaki genel dönüşümleri gerektiren bir liderlik tarzıdır.

Etkileşimci lider, çalışanların hedefe ulaşmaları durumunda çalışanlara fayda sağlamak ve pozitif geribildirim vererek, çalışanları somut motivasyon artırıcı ödüller ile ödüllendirmelidir. Başarısızlık durumunda ise somut yaptırım veya cezalar bulunmalıdır. Etkileşimci liderlik tarzında, çalışanların daha fazla emek ve çaba sarf etmeleri için para ve statü ödülü en etkili çalışan uyarıcılarıdır (Şimşek, 2006: 27).

Etkileşimci lider; belirli bir programı uygulayan, mevcut durumu koruyan ve de dönüştürücü liderliğin dinamik yapısının aksine daha durağan bir yapıya sahip olan bir liderlik tarzıdır (Ongun, 2015: 10). Bass'a göre etkileşimci liderin ayırt edici özellikleri aşağıda verilmiştir (Ören, 2006: 62);

- a) Etkileşimci lider için en önemli konulardan biri çalışanların performansıdır. Çalışanların amaçlarına ulaşmaları için ödül ve ceza sistemlerini kullanır,
- b) Etkileşimci lider belirlenmiş kural ve standartlardan sapmaları tespit ettiğinde düzeltici tedbirler alır, bu sebeple sadece standartlardan sapmalar meydana geldiğinde devreye girer,
- c) Etkileşimci lider, çalışanlara ait görev ve sorumluluk alanlarını tanımlayarak

- herkesin görevlerini en etkili şekilde yerine getirmesini sağlar,
- d) Etkileşimci lider, kurumsal faaliyetlerin devamı için çalışanların aktif şekilde çalışmasını amaçlar,
 - e) Etkileşimci lider; çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile ilgilenmezler. Çalışanlardan sadece kendilerine biçilmiş rolleri uygulaması beklenir.

Etkileşimci liderliğin üç adet boyutu koşullu ödüllendirme, aktif istisnalar ile yönetim ve pasif istisnalar ile yönetimdir.

Koşullu Ödüllendirme: Liderlerin çalışanların kurum içerisindeki gayret ve çalışmalarının karşılığını vermesi ve kazanılan başarıların lider tarafından takdir edilmesi etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunu oluşturur.

Aktif İstisnalarla Yönetim: Liderin kurumsal hedef, kural ve standartlardan sapmaların tespit ederek bunlara yönelik düzeltici tedbirler alması etkileşimci liderlik tarzının aktif istisnalar ile yönetim boyutunu oluşturmaktadır.

Pasif İstisnalarla Yönetim: Son olarak pasif istisnalar ile yönetim boyutunda ise liderler sadece kurumsal hedeflere ulaşamadığı zaman harekete geçmektedir. Normal çalışma döneminde kurumsal hedeflere ulaşılmış ise liderler pasif halde durarak organizasyona ve çalışma düzenine müdahale yapmaktan kaçınırlar. Pasif istisnalarla yönetim tarzında lider, kurum içerisinde sapmalar ve karışıklıklar meydana geldiğinde harekete geçerler.

Etkileşimci liderin birinci önceliği kurumsal hedeflere sağlanmasıdır. Bu sebeple dönüştürücü liderlik gibi değişim fikirlerine açık olmadığı kabul edilse de kurumu başarıya götüreceği her türlü fikir ve düşünceye olumlu bakacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışanların başarı odaklı fikirlerine önem verecektir. Çalışanların başarı odaklı fikir ve düşüncelerini ifade etmelerini destekleyeceği değerlendirilmektedir.

2.1.3.2.3. Serbest Bırakan Liderlik

Hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderler aktif liderlerdir. Aktif olarak müdahale ederler ve problemleri önlemeye çalışırlar. Araştırmacılar bu iki aktif liderlik biçimini araştırırken, genellikle son derece pasif ve kararsız liderlik olan serbest bırakan liderlik ile karşılaştırırlar. Serbest bırakan lider karar almaktan veya vermektense denetim sorumluluğundan kaçınırlar. Bir anlamda, bu son derece pasif liderlik türü liderliğin yokluğuna işaret etmektedir (Aydoğdu, 2013: 19).

Yabancı literatürde “Laissez-faire” olarak kullanılan tam serbesti tanıyan liderlik kavramı; çalışanlarını kendi haline bırakan, yönetim yetkilerini en az seviyede kullanan ve çalışanlarına kendisine verilmiş kaynak, yeki ve sorumluluk sahasında serbest bir şekilde çalışmasına müsaade eden liderlik tipi olarak tanımlanmaktadır. Bazı kaynaklarda bu tip liderlik sergileyen yöneticilerin liderlikten çekindikleri veya liderlik özelliklerine sahip olmadığı yorumu yapılmıştır. Bennett’e (2009: 5) göre Laissez-faire liderlik tarzında lider, görev ve sorumluluklardan kaçınan, konuları takip etmede başarısız olan ve temelde bir çeşit liderlik eksikliği gösteren bir faaliyet içindedir.

Serbest bırakan liderlik tarzının olumsuz sebepleri olmasına rağmen olumlu sonuçları vardır. Bu olumlu sonuçlardan birincisi; Liderlerin kurum içi idari faaliyetlere katılımı azaldığı için kurum içi iletişimi olumsuz yönde etkileyen bu yöntemde bütün çalışanların kendi kaynak ve imkânları dahilinde hedef, plan ve strateji belirlemesi desteklenmektedir (Bass, 1990: 20). Serbest bırakan liderler çalışanlarına sundukları amaçlara kendi beceri ve imkanlarıyla ulaşmaları konusunda tam serbest halde bırakırlar.

Bu liderlik tarzı çalışanlara özgürce davranma yeteneği kazandırmaktadır. Çalışanlar yeni düşünce tarzları denemekte veya diğer çalışanlar ile ortak hareket ederek karşılaştıkları problemleri çözmek için en uygun kararları vermekte özgürdürler (Yörük vd., 2011: 104). Lider serbest bıraktığı çalışanlarını finansal ve teçhizat olarak desteklemektedir. Lider çalışanlarına karşı düşünce ve fikirlerini beyan etse de çalışanlar bu fikir ve düşünceleri dikkate alma yada almama konusunda serbesttir. Yöneticilerin bu düşünceleri çalışanların hareket tarzlarını etkilemektedir.

Çalışanlar karşılaştıkları problemleri kendi beceri ve yetenekleri ile çözmek zorunda olacakları için karşılaşılan her problem kendilerini yetiştirme ve tecrübe kazanma fırsatı sunacaktır. Zor durumlarda yöneticilerinden yardım isteyebilirler ancak yöneticinin temel görevi kaynak temini ile sınırlıdır (Arun, 2008: 11).

Serbest bırakan liderlik tarzı; çalışan performansı, iş tatmini ve personel güdülenmesi kavramlarını negatif yönde etkilemektedir (Rowold ve Scholtz, 2009: 45). Serbest bırakan liderler, yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına devretmektedirler (Eren, 2008: 457). Çalışanlar kendi faaliyet alanları ile alakalı kararları kendi başlarına almaktadır. İlk bakışta çalışanların faaliyet alanını genişletmesi ve çalışanların kişisel düşünce ve fikirlerini eyleme dökmesi çalışanların yönetime katılımı kapsamında değerlendirildiğinde olumlu bir sonuç olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki bu liderlik tarzı çalışanların sorumluluk almaktan çekinmediği kurumlarda başarılı olabilir. Bilgi seviye düşük, görev paylaşımı ve iş sahiplenme duygusu yetersiz çalışanların bulunduğu kurumlarda serbest bırakan liderlik tarzının başarılı olması beklenemez (Şahin vd., 2004: 659-660).

Serbest bırakan liderlikte lider ortada bulunmadığı veya karar almaktan çekindiği için çalışanların lidere olan bağlılıkları azdır. Bu sebeple kontrolsüz çalıştıkları için grup üyeleri arasında zıtlıklar fazladır. İşin nasıl yapılacağı grup üyelerinin kendi inisiyatifine bırakıldığı için dikkat eksikliği ve acemi tavırlar kurumsal verimi düşürecektir. Serbest bırakan liderlik tarzının faydalı tarafı ise ortalıkta çalışanları sürekli kontrol eden veya karar veren bir yönetici olmadığı için çalışanların karar verme, sorumluluk alma ve yaratıcılık becerilerinin gelişmesidir (Ekici, 2006: 63). Ancak yöneticisinde gerekli desteği bulamayan çalışanlar özellikle yöneticisinin karar almaktan çekindiğini görünce kurumsal iyileştirme fikirlerini açıklamaktan çekinecektir. İlgisiz liderlik olarak da tanımlanan serbest bırakan liderlik örgütsel sessizlik düzeyini arttıracığı değerlendirilmektedir.

Serbest bırakan liderlik kavramı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisinde lider çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri ve sorumluluk almaları kapsamında cesaretlendirmek için bilinçli olarak çalışanlarına serbesti tanımaktadır. Bu hareket tarzı kurumsal performans için olumlu sonuçlar doğuracaktır. İkincisi ise liderin kişisel ilgi, beceri veya bilgi yetersizliği sebebiyle karar alma süreçlerinden uzak durmasıdır. Bu hareket tarzı ise kurumsal performansı ve örgütsel sessizliği olumsuz etkileyecektir. Çünkü yöneticilerinin yetersiz veya ilgisiz olduğunu algılayan çalışanlar fikirlerini ifade etmekten çekinecektir.

2.1.3.3. GÜDÜLEME ŞEKİLLERİNE GÖRE LİDERLİK TARZLARI

Lider ve yöneticilerin çalışanları motive etme ve güdüleme şekillerine göre yapılan ayrımı ifade etmektedir. Bu kapsamda liderler çalışanları olumlu veya olumsuz şekilde güdülemektedir.

- **Olumlu GÜDÜLEME:** Liderler çalışanlarını motive etmek için ödül sistemini kullanırlar. Çalışanlarını kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılması durumunda elde edecekleri ödül, promosyon veya terfi gibi etmenler ile motive etmeye çalışırlar.
- **Olumsuz GÜDÜLEME:** Liderler çalışanlarını motive etmek için sürekli olarak

ceza kozunu kullanırlar. Çalışanlarını kurumsal hedeflere ulaşılamaması durumunda maruz kalacakları cezalar ile olumsuz motive etmektedirler.

2.1.3.4. Eğilim Şekillerine Göre Liderlik Tarzları

Hoy ve Miskel (2010) tarafından oluşturulan sınıflandırmada yer alan diğer bir yaklaşıma göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının amaç ve hedefleri dikkate alındığında insana yönelik ve işe yönelik olarak iki farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalar insana yönelik liderlik tarzının demokratik liderliğe, iş odaklı liderliğin otoriter liderliğe yakın olduğunu vurgulamaktadırlar.

2.1.3.4.1. İnsana Yönelik Liderlik

Liderin amacı kurumsal hedeflerin başarılmasının yanında çalışanların geliştirilmesidir. Astlara insan gibi bakan ve onların özel ve kişisel ihtiyaçlarını gören bir lider davranışı olarak kabul edilir (Dessler, 1986: 353). İnsana ilgi gösteren lider, astlarının beşeri ihtiyaçları üzerine eğilir, ekip çalışması oluşturmaya çalışır ve astlara problemlerini çözmede yardımcı olur. İnsan odaklı liderler astlarının gelişimi, inisiyatif kullanıp sorumluluk almaları ve çalışma ortamında daha özgür hareket etmeleri kapsamında çalışanlarına destek olurlar.

Çalışan odaklı lider davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri, haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek, kararlara katılımını sağlayarak ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların tamamından oluşmaktadır (Eren, 2008). Çalışan odaklı liderlik tarzında; desteklemek, geliştirmek, takdir etmek ve ödüllendirmek öne çıkan davranış şekilleridir (Yukl, 2010). İnsana odaklı liderlik davranışlarından; çalışanı destekleme davranışı, koçluk yapma davranışı, danışmanlık yapma davranışı ve takdir etme ve ödüllendirme çalışan davranışları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi) ile ilişkilidir.

2.1.3.4.2. Göreve (İşe) Yönelik Liderlik

Liderin amacı kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasıdır. Üretimi ve işin teknik yönlerini anlatan ve astları, sonuca ulaştıran bir araç olarak düşünen davranıştır (Dessler, 1986: 353). Lider kurumsal amaç ve hedeflere yöneldiği için çalışanların

gelişimi ve desteklenmesi ikinci plana itilmektedir. Çalışanlar bir robot gibi kendilerine biçilen rolleri oynamaktadırlar. Bu çalışma ortamında çalışanlara gelişim ve desteklenmesi ikinci plana itildiği ve insan unsuru ihmal edildiği için çalışanların kurumsal aidiyet ve bağlılıklarını olumsuz etkilenmektedir.

Göreve yönelik lider davranışı grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Lider üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir (Eren, 2008). Görev odaklı liderlerin davranışları genel hatları ile ele alındığında bu yaklaşımın özellikle planlama yapma, işe açıklık getirme ve kontrol etme davranışları ile karakterize edildiği ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2010). Göreve odaklı liderlik davranışlarından; planlama yapma davranışı, işin sorumluluklarını ve gerekliliklerini tanımlama davranışı, hedef belirleme davranışı ve kontrol etme davranışı çalışan davranışları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi) ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

2.1.3.5. Yönetim Seviyelerine Göre Liderlik Tarzları

Yönetim seviyelerine göre liderlik tarzları üst, orta ve alt seviye liderlik tarzı olarak üçe ayrılır. Buldukları farklı yönetim seviyelerine göre liderlerde bulunması gereken liderlik nitelikleri, bilgi seviyesi ve duygusal nitelikler değişmektedir. Örneğin alt seviyedeki liderlerin içinde bulunulan bölüm veya departmanı tanıyacak kısmı teknik bilgi sahibi olası yeterli olurken üst seviyelere yükseldikçe kurumun genel görev, sorumluluk ve amaçlarına hakim ve içinde bulunulan rekabet ortamıyla baş edebilecek daha kapsamlı bilgi seviyelerine ihtiyaç duyulacaktır.

Örgütsel ortamda üç ana liderlik davranışına rastlanır. Bunlar davranışlar;

- **Üst Kademe Liderlik:** Örgütsel yapıyı oluşturmak veya mevcut yapıyı değişen şartlara uyarlamak, ana amaç, strateji ve politika belirlemeyi kapsar.
- **Orta Kademe Liderlik:** Biçimsel yapıdaki eksiklikleri gidermek, yapıya eklemeler yapmak gibi işleri kapsar.
- **Alt Kademe Liderlik:** Mevcut yapının etkili biçimde kullanılmasını gerçekleştirmekten sorumlu olmayı kapsar.

2.1.3.6. Modern Liderlik Tarzları

Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalar kişilik özellikleri, davranış kalıpları ve durumsal hareket tarzları üzerine odaklanmıştır. Son dönemde ortaya çıkan liderlik kuramları liderlik kavramını özellik, davranış veya durumsal bakış açılarından farklı ve bunların dışında kalan bakış açıları ile ele almaktadırlar. Bu sebeple modern liderlik tarzları olarak adlandırılmaktadır. Bu kapsamında en çok dikkati çeken çalışmalar karizmatik liderlik, stratejik liderlik, girişimci liderlik, hizmetkar liderlik, otoriter liderlik, demokratik liderlik, babacan liderlik ve otantik liderlik tarzları sayılabilir.

2.1.3.6.1. Karizmatik Liderlik

1980'li yıllardan sonra yaygınlık kazanan karizmatik liderlik kavramına göre liderler; genellikle astlarının motivasyon ve tatminlerini yükseltebilen bir yönlendirebilme yeteneğine sahip kişilerdir (Dubrin, 2011: 371). Bu kapsamda liderlerin kişiliği ve kişilik özellikleri liderin etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Karizma, başkalarını ilham, duygu, kişisel çekicilik temelinde etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak görülebilir. Karizma her ne kadar liderlerin sahip olduğu kişilik özellikleri arasında sayılsa da aslında çalışanların lidere verdikleri tepkilerde gizlidir. Bu kapsamda karizmatik liderlere sahip gruplarda çalışanlarda performans artışı, lidere bağlılık, lider fikirlerine aşırı sadakat ve grup amaçları için kişisel amaçlardan vazgeçme gözlemlenmektedir.

Karizmatik liderliği tanımlamaya çalışan farklı disiplinler tarafından oluşturulmuş tanımlamalar kavrama yönelik tek bir tanım oluşturulmasını engellemiştir. Farklı tanımlar oluşturmalarına karşı kullanılan kavramlar birbirine benzemektedir. Oluşturulan tanımlar kapsamında en çok kullanılan kavramlar “karizmatik”, “vizyoner”, “dönüşümcü” ve “ilham verici” kavramlarıdır (Aykanat, 2010: 50).

Daft ve Marcic'e (2009: 427-428) göre karizmatik liderlerin üç etkisi şöyle sıralanabilir:

- a) işgörenlerin kendilerini özdeşleştirdiği geleceği imgeleyen üstün bir vizyon tespit etmek,
- b) herkesi içeren ortak bir değerler sistemini şekillendirmek,
- c) astlara güvenmek ve güvenlerini kazanmaktır.

Karizmatik liderler kriz ve benzeri zor zamanlarda kendini gösteren olağanüstü nitelik ve kişiliğe sahiptir. Bu kapsamda ülkemizde karizmatik lidere en güzel örnek olarak Mustafa Kemal Atatürk verilebilir (Önen ve Kanayran, 2015: 47). Bu sebeple Atatürk, M.Luther King, Hitler ve Gandhi ve gibi tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerin ortaya çıkışları bu gibi ekonomik veya siyasi istikrarsızlıklar, kriz veya savaş durumları sonucunda olmuştur. Çünkü bu dönemlerde toplumların karizmatik liderlere olan ihtiyaçları daha yüksek seviyelere ulaşmaktadır (Aykanat, 2010: 53).

2.1.3.6.2. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, örgütün tamamını ilgilendiren ve örgütün dış çevre koşulları ile ilişkisine yönelik üst düzey yöneticilerin uygulamaları gereken bir yaklaşımdır. Stratejik liderlik örgütün düşünce tarzı, kimliği, misyonu ve makro çevre koşullarında fark yaratan temel yeteneği ile ilgili olan bir liderlik tarzıdır (Worden, 2003: 32).

Stratejik liderler, birçok faaliyeti gerçekleştiren kişilerdir. Bu faaliyetler: stratejik kararlar verme; geleceğe dair bir vizyon oluşturmak ve bunu yaymak; temel yetenekler ve kabiliyetler geliştirebilmek; örgütsel yapıları, süreçleri ve kontrolleri geliştirebilmek; birçok seçim uygulamasını yönetmek; yeni nesil liderler seçmek ve geliştirmek; etkili bir örgüt kültürü sürdürebilmek; ve örgütün kültürünü etik değerler sistemi içerisine yerleştirebilmektir (Boal ve Schultz, 2007: 411).

Stratejik lider; geleceği görebilen, vizyon oluşturabilen, esnek olabilen ve diğer bireyleri güçlendirebilme yetenekleri vasıtasıyla gereken zamanlarda gerekli stratejik değişimleri gerçekleştiren kişidir. Bu özellikleri sayesinde stratejik lider, liderliğin daha özel ve karmaşık bir çeşidi olarak kabul edilir. Bu sebeple, liderlik için gereken hemen hemen bütün özellikler stratejik lider için de geçerlidir. Ancak stratejik liderin temel sorumluluğu şirketin yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesidir. Bu sebeple stratejik liderde geleceğe dönük, bütün paydaşlara fayda sağlayacak, yönlendirici yetenek ve niteliklerinin olması diğer niteliklerine göre daha çok önem taşır (Ülgen ve Mirze, 2014: 374-375).

2.1.3.6.3. Girişimci Liderlik

2000'li yıllar itibari ile çoğunlukla üzerinde durulan ve liderlik ve girişimcilik

kavramlarının bir araya getirilmesi sonucu oluşan bir kavramdır (Zortu ve Tetik, 2018: 299). Daha çok liderlik tarzına girişimcilik ruhu eklenerek elde edilen bir yönetim tarzıdır. Girişimci lider ise liderlik davranışları yanında girişimci ruha sahip liderler olarak tanımlanabilir. Günümüz şartlarında yöneticilerin rekabetçi yönlerinin yanında girişimci de olmaları gerekmektedir. Artan rekabet ortamında kurumların risk alabilen, proaktif davranabilen, çevresindeki fırsatları takip eden ve yenilikçi liderlere ihtiyacı vardır.

Kurum ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu girişimcilik ruhunu taşıyan liderlerin kurumlara yeni ürünler, yeni yönetim süreçleri veya yeni geliştirme fırsatları yaratması beklenmektedir. Girişimci liderlerin aynı zamanda sosyal yönlerinin de olması beklenmektedir. Bu kapsamda girişimci liderlerin; toplum yararı güden sosyal kurumlarda aktif şekilde çalışması, toplumsal sorunlara el atması, sosyal ve politik hareketlere katılması, kamu ve özel sektör sivil toplum kuruluşlarının mevcut hizmet ve politikalarının iyileştirilmesine katkı sağlayacak girişimlerde bulunması beklenmektedir (Esmer ve Dayı, 2017: 112).

Zortu ve Tetik tarafından yapılan çalışmada; çalışanların girişimci liderlik davranışına yönelik algıları pozitif yönde arttığında çalışan yaratıcılığı kapasitesinin de artacağı tespit edilmiştir (2018: 304). Dolayısıyla örgütlerde girişimci liderlik algısının yükselmesi yeni fikirler oluşturma, yeni üretim teknikleri geliştirme ve örgütsel yaratıcılığın güçlenmesine büyük ölçüde katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2.1.3.6.4. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik; liderin, çalışanlarına hizmet ettiği, aldıklarından daha fazla verdiği ve kendi ihtiyaçlarından daha çok çalışanlarının ihtiyaçlarına önem veren liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Akyüz ve Eren, 2013: 193). İlk olarak Robert Greenleaf tarafından Hizmetkâr Liderlik kavramı kullanılmıştır. Greenleaf; liderlerin kendi çıkarlarını aşarak örgüte ve başkalarına hizmet etmesini ifade eden ve liderliği altüst eden bir kavram olarak tanımlamıştır.

Fındıkçı (2009) hizmetkâr liderliği, “bir kimsenin herhangi bir çıkar gözetmeksizin, kendisini başkalarının hizmetine adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması” şeklinde tanımlamıştır. Bu iki tanımdan da anlaşılacağı üzere hizmetkar liderlikte lider kendi ihtiyaç ve beklentilerinden vaz geçerek çalışanlar ve kurum hedef ve beklentilerine odaklanan kişidir.

Daft ve Marcic'e (2009: 434) göre hizmetkar liderler iki şekilde faaliyet göstermektedir. Bunlar,

- a) astların amaçları ile gereksinimlerini yerine getirmek,
- b) örgütün misyonu ya da üst düzey amaçlarını gerçekleştirmektir.

Hizmetkâr lider, başarının yakalanması için izleyicilerinin neye ihtiyaçları olduğunu bulmaya çalışır. Başkalarının ondan bir şeyler istemesinden ziyade, süreç içerisinde kişileri ve örgütü etkileyen bir fark yaratmakla ilgilenmektedir. Hizmetkâr liderlik rolü, izleyicilerin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmaları için gereken şeyleri yapmaktır. Hizmetkâr liderlik özsaygısı yüksek olan kişiler için kolay bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler için başka insanların fikirlerini dinlemek herhangi bir sorun teşkil etmemektedir (Vinod ve Sudhakar, 2011: 456-457).

Hizmetkâr liderlik kavramının altında yatan vurgu, çalışanların toplumsal entegrasyonu ve alt kademe ve diğer çalışanlar ile yardımlaşmadır (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderlik, liderin çalışanların ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarından önce cevap vermesi, kurumda sorumluluk paylaşarak çalışanları güçlendirilmesi ve bireysel olarak geliştirilmelerine vurgu yapmaktadır (Cerit, 2008). Hizmetkar liderin amacı çalışanların içindeki gizli potansiyeli ortaya çıkarabilmek için çalışanlara yardım etmektir. Onların ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve kişisel potansiyellerini artırmak için birebir iletişime geçer (Liden vd., 2008). Hizmetkâr lider kurumda güvene dayalı, paylaşılan vizyon ve anlayış oluşturur, çalışanlar da kurumun yararına sorumluluk alırlar (Aydın, 2015: 31).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımını karakterize eden on nokta üzerinde durulmaktadır. Bunlar: aktif dinleyicilik, empati, düzeltici olma, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, idare etme, bağlılığı geliştirme ve topluluk oluşturabilme olarak sıralanmaktadır. Bazı araştırmacılar ise Spears'ın belirtilen bu on karakteristiğinden farklı öneriler ortaya koymuşlardır. Bu karakteristikler ise: sevgi, alçakgönüllülük, başkalarını düşünme, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet olarak ifade edilmektedir. Diğer dikkat çeken karakteristikler ise: insanlara değer verme, insanları geliştirme, topluluk oluşturma, güvenilir olma, liderlik sağlama ve liderliği paylaşma olarak belirtilebilir. Her bir durumda da, hizmetkâr liderlik örgütsel ortamda otokratik liderliğin karşıtı olarak ortaya çıkmaktadır (McCuddy ve Cavin, 2008: 108).

2.1.3.6.5. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlikte lider kuruma hükmeden ve son kararları daima kendisi alan liderdir. Otoriteye aşırı bağlı olan bu liderlik tarzında lider; astları arasında görev dağılımı yapar, iş ile ilgili standartları belirler ve çalışanlara kendilerinden beklentilerini açıklar. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları imkansızdır (Temel, 2016: 26-27). Bu sebeple çalışanlarda motivasyon eksikliği ve örgütsel sessizlik olgularının gelişmesine sebep olabilecek bir liderlik tarzıdır.

Otoriter lider çalışanların uymaları gereken standartları belirleyen ve sonuçları olumlu veya olumsuz geri bildirimleri ile destekleyen liderdir. Kurum içerisinde tertip ve düzenin sağlanmasında başarılı olan otoriter liderlik tarzı bazı durumlarda da çalışanlar üzerinde aşırı baskı ve stres oluşmasına sebep olabilir. Özellikle sürekli denetim ve baskı altında olduğunu düşünen çalışanlar arasında olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Otoritenin tek yönlü olarak yöneticide olması iletişimin tek yönlü olmasına sebep olacaktır. İletişim sadece liderin emirlerini çalışanlarına iletmesi şeklinde ortaya çıkar. Bu tarz tek yönlü iletişim ise çalışanlarda fikir ve düşüncelerinin dikkate alınmadığı veya önemsenmediği görüşü oluşacağından örgütsel sessizliği artırıcı etki yapacaktır.

Karar alma sürecini hızlandıran bir yönetim tarzıdır. Çünkü kararlar sadece yönetici tarafından alınır ve çalışanların kararlara katılımı yoktur. Kararlara katılımı beklenmeyen ve hatta istenmeyen ortamlarda ise çalışanlar bir süre sonra örgütsel sessizliğe itilecektir.

Lider bütün kararları aldığı ve işlerin nasıl yapılacağına kendisi karar verdiği için çalışanlardan tek beklenen lidere itaattir. Karar almaları, beceri geliştirmeleri yada fikir belirtmeleri beklenmemektedir. Bu sebeple çalışanlarda bir süre sonra motivasyon düşüklüğü, psikolojik doyumsuzluk veya çatışmalar görülebilir.

Otoriter lider tipi, takipçilerine beklentilerini açıklar. Çalışanlara, performanslarını önceden belirlenmiş ölçütler doğrultusunda gerçekleştirmek, programlarla uyumlu olma ve görev gerekliliklerine uygun olarak nasıl çalışmalarını gerektiği konusunda bir yol gösterici yapıdaki liderlik tarzıdır (Dikmen, 2012: 73).

2.1.3.6.6. Demokratik ve Katılımcı Liderlik

Demokratik ve katılımcı liderliğin öne çıkan özelliği kararların çalışanlara danışılarak ve çalışanların fikirlerine başvurularak birlikte alınmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 24). Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 7). Demokratik ve katılımcı liderlerin öncelikli amacı kontrolü elinde tutmak yerine denetim görevini yerine getirmektir. Çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı iletişim ve yardımlaşma vardır. Lider, kurumda yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturarak, çalışanların motivasyon ve performansını arttırmaya çalışır. Çalışanların yönetime katılarak kurumsal hedef ve amaçları benimsemesi sağlanmış olur. Kararların çalışanlara danışılarak ve katılımcı bir ortamda alınması karar alma sürecini geciktirebilir. Bu sebeple normal çalışma dönemlerinde başarılı bir yönetim sistemi olarak kabul edilen demokratik ve katılımcı liderlik; hızlı karar almayı gerektiren kriz dönemleri için ise uygun bir yönetim ve liderlik tarzı olarak kabul edilmemektedir.

Bu liderlik tipinde lider astlarının her türlü yönetim faaliyetine (planlama, karar alma, örgütlenme) katılmalarına teşvik etmektedir. Astların yönetime katılımı kararların daha sağlıklı ve doğru şekilde alınmasını sağlamaktadır.

2.1.3.6.7. Babacan (Paternalist) Liderlik

Paternalist liderlik, liderin kendisini takip edenlere bir baba gibi davranması anlamını içermektedir. Paternalist lider, bir aile olarak algılanan organizasyondaki diğer bireylere ailenin bir üyesi olduklarını hissettirir. Bunu sağlamak için, yeni bir uygulamayı nasıl gerçekleştireceklerini, olması gerekenleri onlara anlatır, elde edilen sonuca göre onları zamanı geldiğinde ödüllendirir ya da ikaz eder. Çalışanlar, sorumluluk alma konusunda teşvik edilirler ve sorunlar istenilen şekilde çözülürse paternalist liderin mutlu olacağını düşünmektedirler (Nal ve Tarım, 2017: 119). Paternalist lider, takipçilerinin işlerine yoğunlaşması için onların yardıma ihtiyacı olduğu her konuda (aile sorunları dahil) mümkün olan her çeşit yardımı yapar, onlar için endişelenir ve sonuç olarak çalışanlardan sadakat bekler (Anwar, 2013: 109).

Paternalist liderlik, kuvvetli bir disiplin ve otorite anlayışını yardımsever babacan bir tavırla ve aynı zamanda dürüstlikle harmanlayan liderlik tarzını ifade eder.

Paternalist bir liderin çalışanlarla olan ilişkileri çocuk ile ebeveyn ilişkisine benzetilebilir. Örgütte gelişen paternalist ilişkiler sonucu çalışanlar kendilerini adeta bir aile ortamında hissetmektedirler. Bu sayede çalışanlar liderlerine riayet etmekte ve işlerle ilgili olmayan özel durumlarını dahi liderleriyle paylaşma imkanını bulmaktadırlar. Paternalist liderlerin sergiledikleri babacan tavır nedeniyle iş ortamında olumlu ilişkilerin gelişeceği görüşü olsa da buna karşılık tıpkı bir baba evlat ilişkisinde olabileceği gibi, örgüt üyelerinin arasında da kendine daha yakın gördüğü üyeleri kayıracığı konusunda bir endişe de uyanmaktadır (Dikmen, 2012: 99).

Hümanist veya babacan lider, öncelikli olarak astlarını korumayı amaçlar. Bazı durumlarda orta kademedeki astlarının görüşlerine başvurursa da kararları çoğunlukla kendisi alır. Ödül sistemini daha aktif şekilde kullansa da, gerektiğinde ceza sistemini de kullanabilir.

Son dönemde yoğun olarak araştırılan babacan liderlik tarzının yoğun olarak doğu kültürüne sahip kurumlarda görüldüğü tespit edilmiştir. Bunu sebebi doğu kültürünün kolektivist yapısı ve geniş güç mesafesine sahip olmasıdır. Türkiye’de yapılan çalışmalarda babacan liderlik tarzının çalışan tutum ve davranışlarında önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Mete ve Serin, 2015: 148).

2.1.3.6.8. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, 1990’lı yıllarda pozitif psikoloji alanında ortaya çıkmış ve liderlik alanında yeni tartışılmaya başlanılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2017: 4). “Otantik liderlik” kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle “otantik” kavramını tanımlamak yararlı olacaktır. Otantiklik “kendi kendini bilmek, kendini doğru olarak ifade edebilmek” anlamında kullanılmaktadır. Birey; “kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantik” olarak kabul edilir. Diğer bir tanımlamada otantiklik; kendini tanımayı, kendine karşı dürüst olmayı, kendini kabullenmeyi yani kendin olmayı ifade etmektedir (Özdemir, 2017: 5). Otantik davranış ise; bireyin kendi değerleri, tercihleri ve ihtiyaçlarına göre davranmasıdır. Kişinin başka birini taklit etmesi değil tamamen kendisi olması da denebilir. Başka bir şekilde anlatmak gerekirse cezadan kaçmak, ödül kazanmak veya diğerlerini memnun etmek için gösterilen sahte davranışın tam tersidir (Akgündüz, 2012).

Otantik lider ise “kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların çabuk üstesinden gelebilen ahlaklı bireyler” dir (Korkmaz, 2017: 439; Ünnü, 2009: 1263). Diğer bir tanımlamaya göre otantik lider en basit anlatımı ile üstelenmiş olduğu misyona ulaşmaya çalışırken ilkelerinden ve ahlak anlayışından ödün vermeyen, “içi dışı aynı olan lider” olarak tanımlanmıştır (Küpeli ve Ayaz, 2018: 1172).

Otantik liderlikte liderin amacı hizmet etmektir. Lider izleyicilerini güçlendirme ve geliştirmeyi; kendisi için para, güç veya prestij elde etmekten daha çok önemsemektedirler. Otantik liderin amacı; izleyicileri ile kalıcı ilişkiler kurmak, izleyicilerini ve kendilerini geliştirmektir. Otantik lider gelişimin yaşam boyu süreceği inancına sahip kişidir (George, 2003: 12). Bu sebeple otantik liderler sahte değil gerçekçi ilişkiler peşindedir. Günü kurtarmanın, konunun gereklerinin yapmanın yada başka birini taklit etmenin peşinde değildirler. Başkalarının düşünce ve beklentileri yerine kendi doğruları her zaman ön plandadır. Liderlik rolünü üstlenmedeki amaçları statü veya kişisel ödüller değil kendi değer, amaç ve inançlarını gerçekleştirme arzularıdır (Gül ve Alacalar, 2014: 542).

Otantik liderliğin bileşenleri özfarkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak ifade edilmiştir (Korkmaz, 2017; Özdemir, 2017; Küçüközkan ve Yüksekbilgili, 2017).

Özfarkındalık; kısaca çalışanların kendilerini bilmesi olarak ifade edilebilir. Bireyin kendi duygu, istek ve güdülerini tanıması, kendisiyle ilgili amaç ve beklentilerinin farkında olması ve kendi beceri ve yeteneklerini bilmesidir. Genel olarak kişinin kendi zayıflıkları ve yeteneklerini, karakteristik özelliklerini ve hakim duygu yapısını bilmesidir;

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme; tarafsız karar verme, dürüstlük, bireyin çevresi ile fikir alışverişinde bulunması ve edindiği bilgileri doğru şekilde yansıtmasıdır;

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; çalışanların ahlak anlayışların ve hareket tarzlarının birbiri ile uyum içerisinde olmasıdır. Kişi ahlaki değer ve kalıpları özümsemişi için davranış ve hareket tarzı da ahlaki değer yapısına uygun olacaktır;

İlişkilerde şeffaflık; bireylerin hedef, kimlik, değer yargıları ve duygularının açıkça ifade edilmesidir.

Otantik liderlerin taşıması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Yaşbay, 2011: 43-44; Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738);

- a) Şeffaf kararlar verebilmek,
- b) Hareketlerinde güven, uyum, esneklik ve tutarlılık,
- c) Başkalarının beklentileri yerine kendilerine karşı dürüst hareket etmek,
- d) Statü veya makam gibi kişisel beklentiler yerine kişisel inançları peşinde koşmak,
- e) Başkalarını taklit etmeden kendi orijinal bakış açılarını kullanmak,
- f) Kişisel değer ve inançları uğruna çalışmaktır.

Otantik liderlik özelliğinin doğuştan kişilerde olan bir özellik olmayıp, liderler tarafından sonradan geliştirilen veya başkaları tarafından lidere atfedilen bir özelliktir (Çiçek, 2011: 61). Ayrıca otantik liderler kurum içerisinde kendini nasıl kabul ettireceğini ve köklü bir değişim için hangi kültürden yararlanacağını bilir. Akılcı bir davranış tarzı sergileyen otantik liderin vicdani duyguları da hareket tarzlarında etkin rol oynarlar.

Otantik liderlik teorisi ve dönüştürücü lider kavramları yüksek ahlaki standartlar, dürüstlük ve doğruluk gibi unsurlar yoluyla liderlik etme başlıkları altında aslında birbirine yakın kavramlar oldukları söylenebilir. Ancak otantik liderlik kavramını dönüştürücü liderlik kavramından ayıran özellikleri otantik liderlik teorisinin ayrıca şeffaflık, pozitif duygular ve yüksek ahlaki standartlar gibi unsurların üzerinde daha çok durmasıdır (Çiçek, 2011: 67).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Başarıyı hedefleyen bütün kurum ve kuruluşların kurumsal performanslarını artırmak amacıyla modern tekniklere başvurması kaçınılmazdır. Modern yönetim tekniklerinden biride çalışanların yönetime katılımı olarak adlandırılmaktadır. Yapılan faaliyet ve işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğini çalışanların kendilerinin bileceğinden hareketle oluşturulan kavram büyük ilgi görmüştür. Bu kavram çerçevesinde çalışanların yönetime aktif katılımları beklenmekte ve yöneticilerin çalışanlardan alacakları girdiler vasıtası ile kurum performansını daha ileriye götürmesi hedeflenmektedir.

Yöneticilerin liderlik tarzları ve örgütsel iklim kamu çalışanlarının hareket tarzlarını etkileyen önemli iki faktördürler. Öncelikle içinde buldukları kurumun özgürlükçü ve çalışan fikirlerine önem veren bir kurum kültürüne sahip olduğunu değerlendiren çalışanların örgütsel faaliyetlere katılımı artacaktır. Ayrıca bu özgürlükçü kültürü destekleyen liderlerin varlığı kamu çalışanlarının kuruma yönelik yaratıcı ve yenilikçi görüş ve düşüncelerini açıklamakta cesaretlendirecektir. Çalışanların kuruma yönelik yenilikçi ve yaratıcı görüşlerini açıklamayıp kendilerine saklamaları literatürde örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Kılıç vd. 2014: 263). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi örgütsel sessizliğin temelinde yatan sessizlik davranışının bilinçli, amaçlı, kasıtlı ve aktif bir şekilde yapılmasıdır (Çavuşoğlu, 2014: 67). Çalışanların bilinçli bir şekilde sessiz kalması kurumsal açıdan olumsuz sonuçlara sebep olacaktır. Örgütsel sessizlik; kurumun gelişimini ve çeşitli iyileştirmelerin yapılmasını engeller ve kurumsal gelişmeyi yavaşlatır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143-144). Bu sebeplerle kurum içinde örgütsel sessizliği engelleyici veya azaltıcı tedbirlerin alınması kurumsal amaçlara ulaşılabilmesi için önemlidir. Örgütsel sessizliğe sebep olan etmenlerin tespit edilmesi diğer önemli bir konudur. Örgütsel sessizliğe sebep olan veya katkıda bulunan diğer faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

Bilgi paylaşımının ve yönetime katılımının en önemli şartı iletişimdir. Çalışanların yönetime aktif katılabilmeleri için düşüncelerini etkin ve aktif şekilde dile getirmeleri gerekmektedir. Ancak çalışanların yönetime katılımı kapsamında yapılan çalışmalar sırasında çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmekte çekimser ve isteksiz davrandıkları gözlemlenmiştir. Bu noktadan sonra çalışmalar çalışanların sessiz kalma sebepleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar sonunda örgütsel sessizlik kavramı oluşturularak bu kavram üzerine yorum ve tanımlar oluşturulmuştur. Bu çalışmalar

ışığında örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin önemi ve türleri, örgütsel sessizliği oluşturan faktörler ve örgütsel sessizliğin sonuçları aşağıda açıklanacaktır.

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Kavramsal olarak ele alındığında örgütsel sessizlik davranış bilimciler tarafından “eylemsizlik” olarak tanımlanmaktadır. Birey veya çalışanların sahip oldukları bilgi, düşünce ve duyguları kurumu geliştirmek amacı ile kullanmayarak; kendilerine saklamaları veya bunları dile getirmeyerek sessiz kalmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle sessiz kalma davranışının pasif bir davranış olduğu söylenebilir. Ancak örgütsel sessizlik, bilinçli olarak ve bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen davranış olduğu için aktif bir davranış şekli olarak kabul edilmektedir (Akan ve Oran, 2017: 73).

Örgütsel Sessizlik kavramına yönelik değişik tanımlama çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalardan ilki olarak göze çarpan Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği, “çalışanların, kendi gerçekleştirdikleri işlerini ve kurumlarının iyileştirilmesi ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak kendilerinde tutmaları” olarak tanımlamıştır.

Sessizlik kavramı, sesin olmadığı, hiçbir sorunun olmadığı, huzurlu ve herkesin ihtiyacı olan olumlu ve pozitif bir kavram olarak da algılanmaktadır. Özellikle Türk toplumunda sessizlik “uygun bulunma” ve “destekleme” anlamında kullanılan bir davranış tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek olarak toplum tarafından sıklıkla kullanılan “Sen küçüksün konuşma”, Büyükler konuşurken, küçükler susar”, “Sus, sen karışma” ve “Sus ki, adam sansınlar” gibi sözler gösterilebilir (Eroğlu vd., 2011: 99). Ayrıca gündelik hayatta ses çıkarmanın olumsuz sonuçlar doğuracağını öngören “Etliye sütlüye karışmayacaksın, işini yapacaksın”, “Söz gümüşse, sükût altındır” ve “Erken öten horozun başını keserler” gibi ifadelerde sıklıkla kullanılmaktadır (Çakıcı, 2007: 147).

Sessizlik kavramıyla ilgili olarak yukarıda yapılan tanımlamalardan hareketle genel bir değerlendirme yapılacak olursa, sessizliğin, pasif karakterli bir yapıya sahip olduğu ve çeşitli nedenlere karşı olumsuz bir tepki olarak ortaya çıkan bilinçli ve kasıtlı davranışlardan oluştuğu söylenebilir. Literatürde sessizliği olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilen bir çok yaklaşım olmasından dolayı gelecekte araştırma konusu olmaya devam edecek bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde iki temel kaynak ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi Morrison ve Milliken'in çalışmaları ikincisi ise Pinder ve Harlos tarafından yürütülen çalışmalarıdır. Bu iki çalışma özellikle 2000 yılında sonra yürütülen çalışmalarda bolca atıf almış ve takip eden çalışmalar bu iki çalışmayı desteklemiştir (Şehitoğlu, 2010: 34).

İlk kez Morrison ve Milliken (2000: 706) tarafından kullanılan örgütsel sessizlik kavramı, "örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan kolektif bir fenomen" olarak tanımlanmıştır. Söz konusu araştırmacıların geliştirdikleri bu kavram daha sonraları pek çok araştırmaya konu olmuş ve kavramının teorik temelleri oluşturulmaya çalışılmıştır.

McGowan (2002: 1) örgütsel sessizliği, "örgüt üyelerinin, örgütsel konuların yanı sıra yaşadıkları kişisel zorluklar ya da sıkıntılar ile ilgili endişelerini bilinçli olarak bastırmaları" olarak tanımlarken, Tangirala ve Ramanujam (2008: 39) örgütsel sessizliği, "çalışanların işlerine veya örgütlerine ilişkin önemli durumları, konuları veya olayları başkalarıyla paylaşmayıp, kendi içlerinde tutmaları" şeklinde tanımlamıştır.

Ülkemizde yapılan çalışmaların ise son dönemde olgunlaştığı ve uluslararası literatürün gerisinde olduğu dikkati çekmektedir. Son dönemde yapılan bu çalışmalar örgütsel sessizliğin derinlemesine araştırılmasında uzak olduğu ve genellikle yaygın olarak kullanılan ölçekler kullanılarak diğer örgütsel kavramlar ile etkileşimlerini araştırmaya yönelik olduğu görülmektedir (Akar, 2014: 3).

Diğer bir çalışmada Kahya (2013: 71) örgütsel sessizliği, "örgüt çalışanlarının gerek iş hayatlarındaki, gerekse de özel hayatlarındaki bazı faktörlerin etkisi altında kalarak, hem kendi durumları, hem de örgütlerinin durumları ile ilgili olarak herhangi bir değişim ya da gelişim faaliyetine bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal açıdan katkıda bulunmayı bilinçli olarak reddetme yönündeki eğilimi" şeklinde tanımlamıştır.

Son olarak örgütsel sessizlik sadece konuşmamak olarak algılanmamalıdır. Çünkü örgütsel faaliyetlere katılımın bilinçli ve kasıtlı olarak engellendiği yazmamak, faaliyetlere katılmamak, duymamak, duyulmamak veya göz ardı edilmek olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yani örgütsel sessizlik genel olarak örgütsel faaliyetlere kayıtsız kalmak, fikir ve düşüncelerini ifade etmemek ve örgütsel faaliyetlere katılmamak olarak karşımıza çıkmaktadır (Uğur, 2016: 57). Örgütsel sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar sadece toplantılarda susma değil toplantılara katılmamak, görüş beyan etmemek, sosyalleşmemek veya bireysel faaliyetlere katılmama davranışları

sergileyebilir.

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Önemi

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği örgütsel gelişimi ve değişimi olumsuz etkileyecek potansiyel bir tehlike olarak görmektedir. Morrison ve Milliken'e (2003: 706-707) göre; çalışanlar örgüt iklimi içerisinde tercihlerini sessizlik yönünde kullanarak örgütün büyümesi ve gelişimi olumsuz etkileyecektir. Bu kapsamda yüksek rekabet ortamında kurumlarını geliştirmek ve ilerletmek üzere çabalayan yöneticilerin örgüt içerisinde oluşabilecek sessizlik iklimini ortadan kaldırması gerekecektir. Çalışanların yönetime katılımı ve kurum yararına olacak düşünce ve fikirlerini açıkça ifade etmeleri değişim ve ilerlemenin önemli bir faktörüdür. Bu sayede zorlu rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışan kurumlar problemleri daha rahat teşhis edebilir farklı bakış açılarına sahip çalışanlar sayesinde bir çok fırsatı kurum yararına kullanabilirler. Bu kapsamda çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmeleri desteklenmeli ve çalışanların yönetime katılımları cesaretlendirilmelidir. Diğer yandan sessizliğin yoğun bir şekilde hissedildiği örgütler; fikirlerin açıkça ifade edilemediği ve farklı bakış açılarına önem verilmediği için birçok fırsatı daha hiç fark edmeden yitirebilir veya karşılaşılabilecek problemlerin teşhisinde ve bertaraf edilmesinde yetersiz kalabilir.

Yöneticiler her zaman karşılaştıkları sorun veya durumların en iyi çözüm yollarını aramaktadır. Bunu yapmanın en etkili yolu farklı bakış açılarına sahip çalışanların sorunların çözümlerine dahil edilerek fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri olacaktır. Morrison ve Milliken'e (2003: 1563) göre çalışanlar karşılaştıkları farklı durumlarda konuşup konuşmama arasında seçim yapmak zorunda kalmaktadır. Çalışanların bu seçimini etkileyen en önemli faktör yöneticilerin sessiz kalmamayı tercih edenlere verdikleri tepkilerdir.

Çalışanların sessiz kalmaları yönetsel ve bireysel açıdan problem sahaları oluşturmaktadır. Yönetsel açıdan; sessiz kalma davranışı karşılaşılan sorunların çözümünde gecikmelere sebep olmaktadır. Ayrıca sessiz kalma davranışı örgüt gelişimini ve çalışanların bireysel performanslarını etkilemektedir. Sonuç olarak sessiz kalma davranışı çalışanların işten ayrılma niyetinin artması ve iş tatmininde azalma gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir (Milliken ve Morrison, 2003: 1563). Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimi engellemesi, etkili örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemesi ve ayrıca örgüt içindeki yaratıcılığı, yenilikçiliği ve çoğulculuğu engellemesi sebebiyle üzerinde önemle durulması gereken bir olgudur.

John ve Manikanda (2019: 358-360) 2000 ve 2018 yılları arasında örgütsel sessizlik üzerine yapılan 20 adet çalışmayı incelemiştir. Bu çalışma sonucunda örgütsel sessizliğe yönelik çalışmaların genel olarak akademik, bankacılık, sağlık ve bilgi teknolojileri sektörlerinde uygulanan keşfedici ve nicel çalışmalar olduğunu tespit etmiştir. Yapılan bu çalışmaların örgütsel sessizliği sebep ve etkilerini araştırmak veya örgütsel sessizliğin yönetilmesine yönelik çalışmalar olduğu tespit edilmiştir.

2.2.3. Sessizlik Türleri

Çalışanların örgütsel faaliyetlere karşı sessiz kalmaları veya örgüt yararına olan fikirlerini açıklamaktan çekinmelerinin altında değişik faktörler yatmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda değişik faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik türleri yapılan tek bir çalışma sonucu değil zaman içinde birbirini destekler nitelikte yapılan bir çok çalışmanın eseri olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamdaki ilk çalışma Pinder ve Harlos'a aittir. Pinder ve Harlos (2001: 349) "savunmacı sessizlik" ve "kabullenici sessizlik" kavramlarına ait tanımlamaları üretmişlerdir. Pinder ve Harlos'ın yaptığı çalışmalara ek olarak Van Dyne, Ang ve Botero (2003) üçüncü sessizlik türü olarak "örgüt yararına sessizlik" kavramına yönelik tanım oluşturmuşlardır. Bütün bu çalışmalara ek olarak Knoll ve Dick (2012) dördüncü sessizlik türü olarak "fırsatçı sessizlik" kavramını örgütsel sessizlik literatürüne eklenmiştir. Bu üç çalışmanın sonucunda oluşan dört farklı sessizlik türü literatürde en çok kullanılan sessizlik türleridir.

2.2.3.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)

Van Dyne vd.'nin (2003: 1362) oluşturduğu tanıma göre kabullenici sessizlik; çalışanların örgüt içindeki kötü durumun farkında olmasına rağmen bilinçli ve kasıtlı olarak düşüncelerini ifade etmemesidir. Öncelikle çalışanlar örgüt içerisindeki kötü durumun farkındadır, bu durumu onaylamamaktadır ama müdahale ederek düzeltmenin de faydası olmadığını veya olayları değiştiremeyeceğini düşündüğü için kendisini bilinçli bir şekilde örgüt dışında tutarak sessiz kalmaktadırlar. Diğer örgütsel sessizlik kavramlarında olduğu gibi kabullenici sessizlikte de, kişilerin isteksiz davranışları kasıtlıdır (Gül ve Özcan, 2011: 112). Bu kasıt iyi veya kötü niyetli olabilir veya sadece müdahale etmenin kendisine problem yaratmaktan başka bir sonucu olmayacağını

düşündüğü için bile olabilir.

Diğer bir tanıma göre “çalışanlar, örgütün içinde bulunduğu kötü durumun farkındadır, iyileştirmeye yönelik fikirleri vardır ancak fikirlerini açıklamakta isteksizdir” (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1). Çalışanlar, kabullenici sessizliğe büründüklerinde örgütsel koşulları olduğu gibi kabul ederek, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik hiçbir çaba göstermezler. Pinder ve Harlos’e (2001: 365) göre kurum içindeki mevcut durumu değiştirmek yerine olduğu gibi kabul etmenin kendi çıkarları için daha güvenli olduğunu değerlendiren çalışanlar, mevcut kurumsal koşulları değiştirmek için herhangi bir çaba içerisine girmezler. Bu sebeple ortaya sessizlik kavramı bir alt boyutu olarak kabul edilen çalışan itaati kavramı çıkmaktadır. Çalışan itaati, örgütsel şartları olduğu gibi kabul etmeyi, sorgulamamayı ve arayışlara girmemeyi öngörür (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Çalışanların sessizlik davranışı sergilemesine sebep olan önemli bir etken çalışma ortamında bulunan baskın düşünce veya çalışan grubunun varlığıdır. Bu tür bir düşünce veya çalışan grubunun varlığı, çalışanların fikirlerini ifade etme düzeyini kesinlikle etkiyecektir. Düşüncelerini rahatlıkla ifade edemeyen çalışanlar ise kurumsal faaliyetlere ilgisiz kaldıklarını gösteren tutum ve davranışlar sergileyecektir (Slade, 2008: 61). Kurum içerisindeki baskın düşünce veya çalışan grubu sebebiyle oluşacak sessizlik davranışı çalışanları umursamazlığa itecektir.

Çalışanların sessizlik davranışı sergilemesine sebep olan diğer bir etken ise güç mesafesinin yüksekliğidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar arasında “En iyisini üstler (yönetim) bilir” anlayışı oldukça yaygın bir düşünce tarzıdır. “Türkiye’deki kurumlarda haklılık, sahip olunan hiyerarşik güçten kaynaklanmaktadır ve güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde öğrenilmiş/öğretilmiş çaresizliğin yaygınlığından söz edilebilir” (Çakıcı, 2007). Bu sebeple güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların kabullenici sessizlik davranışı sergilemeleri beklenen bir olgudur. Güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda yönetici ve çalışanların ortak paylaşımları en az seviyeye indiği için yönetici ve çalışanlar arası iletişim kanalları kapanmaktadır. Yöneticisine ulaşamayan çalışanlar ise doğal olarak gelişime yönelik düşüncelerini kendilerine saklayarak kabullenici örgütsel sessizliğe kapılmaktadır.

2.2.3.2. Savunma (Korunma) Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Çalışanların sessiz kalmalarının diğer sebebi de kendilerini, kurum içerisindeki pozisyonlarını veya sadece kendi çıkarlarını korumak istemeleri olabilmektedir. Savunma amaçlı sessizliği sebebi kaygı ve korkular veya dış tehditler olabilmektedir. Savunma amaçlı sessizlik sergileyen çalışanlar sahip oldukları ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini ifade etmezler. Çalışanlar arasında savunma amaçlı sessizlik en çok beyan edecekleri bir fikrin üstleri tarafından hoş karşılanmayacağı, fikirlerinin faydasız veya tehlikeli olduğunu düşündüklerinde görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Milliken ve Morrison, 2003; Üçok ve Torun, 2015). Bu sebeple çalışanların savunma amaçlı sessizlik sergilemelerini altında yatan en büyük motivasyon kaynağı kişisel korkuları olarak kabul edilmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik üzerine yapılan çalışmalarında Scenker ve Weigold (1989) savunma amaçlı sessizliğin, “dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranış” olarak tanımlamıştır. Diğer bir çalışmada Pinder ve Harlos (2001), savunma amaçlı sessizliği, “bireyin kişisel olarak açıkça konuşmasının olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi” olarak tanımlamaktadırlar. Son olarak Van Dyne vd. (2003) ise savunma amaçlı sessizliği “fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olduğu korkusundan dolayı bilgiyi kendine saklamayı tercih etme hali” olarak tanımlamışlardır. Yapılan her üç çalışmaya göre değerlendirildiğinde savunma amaçlı sessiz kalan çalışanların aslında kurumsal faaliyetleri olduğu gibi kabul etmediğini ancak fikir beyan ederek veya bilgi ve görüşlerine açıklayarak olaylara müdahale etmenin gereksiz veya kendi çıkarları açısından zararlı olacağını düşündükleri görülmektedir.

Cammozo ve Gambarotto’e (2010) göre savunma amaçlı sessizlik üç farklı şekilde kendini göstermektedir. Bu şekiller:

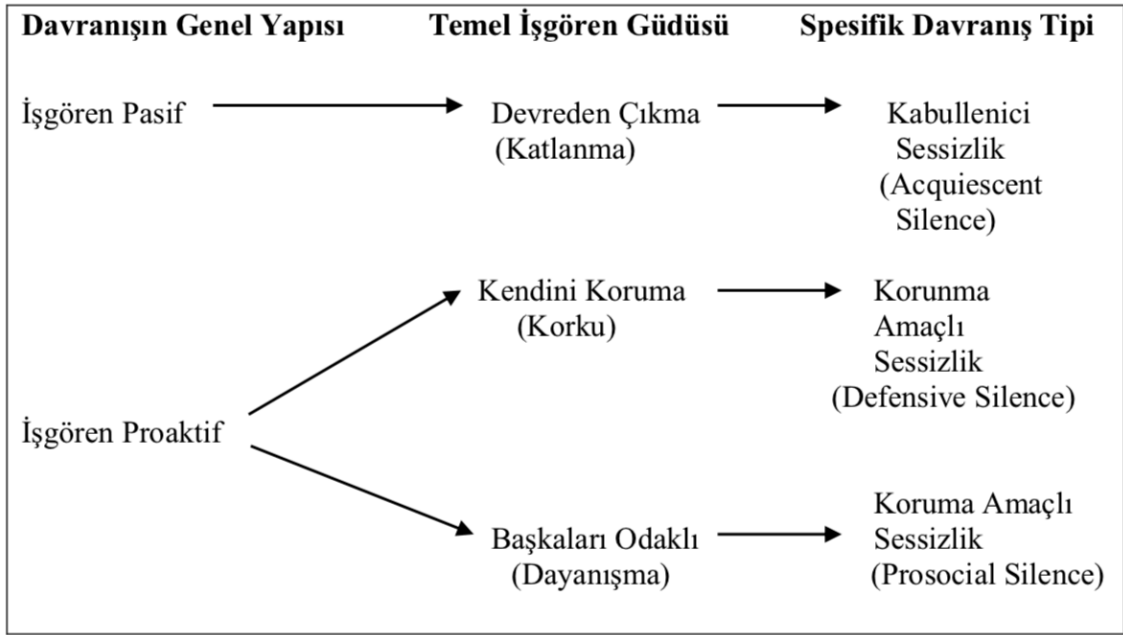
- Tedbirsiz savunma amaçlı sessizlik (aşırı korkudan kaynaklanan sessizlik)
- Tedbirli savunma amaçlı sessizlik (konuşmak için uygun zamanı beklendiği sessizliktir, korkunun etkisi azdır)
- Planlı savunma amaçlı sessizlik (çalışan tedbirli ve planlıdır, hareket için en uygun zamanını bekler.)

2.2.3.3. Örgüt Yararına (Korumacı) Sessizlik (Pro-social Silence)

Yukarıda açıklanan kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik türlerine ek olarak Van Dyne vd. tarafından (2003) örgüt yararına sessizlik türü oluşturulmuştur. Bu çalışmada Van Dyne vd. çalışanların sadece kendilerini savunmak amaçlı değil; çalışma arkadaşları ve örgütünü korumak içinde sessizlik davranışı sergileyebildiklerini öne sürmüşlerdir. Van Dyne vd. (2003: 1368) korumacı sessizlik kavramını “çalışanların örgütsel bağlılık ve çalışma arkadaşlarıyla yakalanan uyumun bozulmaması amacıyla iş ve çalışma ortamına yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerini örgüt ve çalışma arkadaşlarının yararı için saklaması” şeklinde tanımlamıştır. Bu kapsamda yapılan diğer bir çalışmada Altınay ve Yavuz (2017: 177) “örgüt yararına sessiz kalmaya tercih eden çalışanların ellerindeki örgütsel veya kişisel bilgileri başkaları ile paylaşmadığı, örgüt ve çalışanlar hakkında olumlu yorumlarda bulunmaya çalıştığı ve olumsuz yorumlardan kaçınarak örgütsel sorunları dışa yansıtmamaya çalıştıklarını” vurgulamıştır. Bu tip davranışlarda çalışanların örgüt ve çalışma arkadaşlarını korumaya çalıştıklarının en belirgin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Van Dyne, vd. (2003: 1368) göre korunma amaçlı sessizliğe benzer bir şekilde, koruma amaçlı sessizlik de çalışanlar alternatiflerin farkında olmasına ve dikkate almasına rağmen düşünce, bilgi ve fikirlerini esirgenmeye yönelik bilinçli ve kararlı bir tutum sergilemektedir. Ancak korunma amaçlı sessizliğin aksine, koruma amaçlı sessizlik açıkça konuşmanın meydana getirebileceği olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktan ziyade başkaları için kaygılanma temelinde motive olmayı gerektiren bir davranış olarak görülebilir. Örnek olarak, çalışanlar gruptaki kaynaşma ve uzlaşmanın devam ettirilmesi adına muhalif görüşlerini açıklamama eğilimi gösterebilir. Çalışanlar, kişisel ilişkiler sebebiyle çalışma arkadaşlarını korumak için, onun çalıştığı işteki yetersizliği konusunda sessiz kalma yoluna gidebilir. Başka bir çalışan ise; örgütün aleyhine olabilecek örgütsel bir bilgiyi örgütünü korumak adına dışarıya iletmemeyebilir (Çakıcı, 2010: 34).

Şekil 2-3’de, sessizlik türlerinin ortaya çıkmasına sebep olan güdüler ve bu davranışların türü ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Şekil 2-3’e göre, devreden çıkma biçiminde ortaya çıkan sessizliğin altındaki temel faktör, çalışanların boyun eğme ve rıza gösterme davranışlarıdır. Çalışanlar düşünce veya fikir ifade etmelerinin kurumda hiçbir değişiklik yaratmayacağı düşüncesi ile bu tip pasif davranışlar göstermektedir.



Şekil 2-3: Sessizliğin Kritik Karakteristikleri Olarak İşgören Güdülleri

Kaynak: Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003: 1362)

Korunma amaçlı sessizliği ortaya çıkaran temel faktör, kişinin kendini koruma isteğidir. Kişi, fikir ve düşüncelerini açıkça söylese ortaya çıkabilecek sonuçlardan korktuğundan kasıtlı olarak görüşlerini ifade etmekten kaçınır. Bu sayede kendi varlığını veya çıkarlarının korumaya çalışır. Koruma amaçlı sessizlikte ise, çalışanlar kendilerinden çok çalışma arkadaşlarına zarar gelmesinden çekinmektedirler. Bu sebeple kişiler çalışma arkadaşları odaklı olarak ve dayanışma nedeniyle sessiz kalmaktadır. Müşterek çıkarlar ve koruma nedeniyle, örgütün veya başkalarının yararı göz önünde bulundurularak herhangi bir durum hakkında görüş ifade edilmemektedir. Bu sebeple, Taşkiran'a (2011: 82) göre kabullenici sessizlik davranışı pasif; korunma ve korunma amaçlı sessizlik türleri proaktif bir davranış niteliği barındırmaktadır.

Brinsfield'e (2009: 146) göre örgüt yararına sessiz kalma davranışı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların örgütün kendisini korumak için sessiz kalmasıdır. Çünkü örgütün varlığı çalışanların varlığının ve çıkarlarının temel dayanağıdır. İkincisi ise çalışanların kurum içi ilişkileri korumak amacıyla sessiz kalmasıdır. Çalışanlar kurum içerisindeki diğer çalışanlar ile dayanışma içerisinde olduklarından açıklanacak düşünce ve fikirlerin çalışma arkadaşlarına zarar vermesinden korktukları veya çekindikleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

2.2.3.4. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence)

Son olarak literatüre kazandırılan sessizlik kavramı fırsatçı sessizlik kavramı Knoll ve Dick tarafından 2012 yılında oluşturulmuştur. Fırsatçı sessizlik sergileyen çalışanlar elde ettikleri bilgiyi veya kişisel fikir ve düşüncelerini ileride karşılıklarına çıkacak fırsatları değerlendirmek amacıyla kendilerinde saklarlar. Bu bilgi saklamanın motivasyon faktörleri organizasyona veya diğer çalışanlara zarar vermek, ekstra iş yükünden sakınmak veya mevcut güç veya konumunu korumak olabilir (Knoll ve Dick, 2012: 3-4). Başka bir çalışmada fırsatçı sessizlik “iş ve kurum ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer çalışan veya kuruma zarar vermeyi göze alarak kendilerine avantaj sağlamak amacıyla stratejik olarak gizli tutulması” şeklinde tanımlanmıştır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 123). Bu sebeple, fırsatçı sessizlik kavramı diğer sessizlik türlerine göre daha tehlikeli olarak kabul edilmektedir. Fırsatçı sessizlik örgüt ve çalışanlara daha çok zarar vermektedir.

Örgütsel sessizlik hangi sebep veya motivasyon ile sergilenirse sergilenen kurumlar için istenmeyen bir kavramdır. Görülme seviyesine göre değişen şiddette kurum ve çalışanlara zarar verecektir. Bu sebeple öncelikle örgütsel sessizliğin kurum içerisinde oluşması engellenmelidir. Oluşumu engellenemiyorsa kuruma zararları en düşük seviyede tutulabilmesi için kontrol altına alınmalıdır. Bu sebeple öncelikle örgüt içerisinde çalışanların düşünce ve fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri iletişim kanallarının açık tutulduğu şeffaf bir kurum kültürü yaratılmalıdır. Ayrıca çalışanların güçlendirilmesi, gelişim ve öğrenmeye açık hale getirilmesi kurum içerisinde oluşması muhtemel sessizlik ortamını azaltacaktır (Yeşilaydın ve Bayın, 2016: 104). Örgütsel sessizliğin azaltılması için bütün önlemler hayata geçirilmeli, kurum içi iletişimin açık olduğu ve çalışanların her türlü fikirlerini liderleri ile paylaşabilecekleri gösterilmelidir. Kurum ve çalışanların beraber var oldukları ve beraber yükselecekleri ve çalışanların kurumsal başarının ayrılmaz bir parçası olduğu bütün yönetici ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

Ele alınan dört farklı örgütsel sessizlik türünün ortaya çıkmasına sebep olan faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olarak üç farklı açıdan ele alınmaktadır. Bu faktörlerin detaylı şekilde açıklanması konunun anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

2.2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgütsel sessizliği oluşturan faktörler üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerdir.

2.2.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel sessizlik kavramını etkileyen önemli faktörlerin başında; çalışanların kendilerinden kaynaklanan etkiler yani bireysel faktörler ön plana çıkmaktadır. Örgütsel sessizliğe sebep olan bireysel faktörler sekiz başlık altında incelenmektedir. Bunlar yaş, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi, kişisel saygı, iletişim, kontrol odaklılık ve umursamazlıktır.

Yaş; kişinin sessiz kalma davranışı sergilemesini etkileyen önemli faktördür. Çalışanların yaşı ilerledikçe çalışma ortamında sergilediği davranışlarda değişiklikler gözlemlenebilmektedir. Çalışma ortamında geçirilen süre veya hayat tecrübesi çalışanların ortama uyum düzeylerini arttırarak çalışanları daha fazla sessiz kalma tercihinin yöneltir (Taşkiran, 2011: 84). Bu sebeple geç yaşlarda daha yüksek olan fikir ve düşünce ifadeleri ilerleyen yaşlarda kendini kabullenme, müdahaleden çekinme veya umursamazlık davranışlarına bırakabilmektedir.

Cinsiyet; çalışanların sessiz kalma tutumlarını etkileyen diğer bir faktördür. Özkalp ve Kirel'e (2010: 132) göre gerçekleştirilen birçok araştırmada, kadın ve erkeklerin problem çözme yeteneği, başarı oranları, güdü, beceri, liderlik ve öğrenme yeteneği bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak, ataerkil toplumsal yapıya sahip olan Türk toplumunda kadına yüklenen anne rolü, toplumdaki gücün kadınlardan çok erkekte olması ve kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını kazanamaması gibi toplumsal sebeplerden dolayı kadınların sessiz kalma tercihini arttırabilmektedir (Taşkiran, 2011: 85). Bu sebeple çalışma ortamında bulunan kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha çok örgütsel sessizlik davranışı sergileyebileceği değerlendirilmektedir.

Eğitim; toplum içerisindeki olumlu davranışların, toplumsal değerlerin, bilgi ve becerinin grup içi paylaşımı ve yeni üyelere aktarılması kapsamında önemli bir faktördür. Çalışanlar eğitim sayesinde sosyalleşir, meslek sahibi olur ve statü kazanırlar (İşçi, 2007: 27). Eğitim seviyesi kapsamında sessiz kalma davranışı değerlendirildiğinde; Taşkiran'a (2011: 85) göre eğitim seviyesi düşük çalışanların

sahip oldukları bilgiyi gösterememesi veya belirli bir konudaki fikirlerini açıklayamaması şeklinde ortaya çıkabilmektedir

İş Tecrübesi; çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlayan önemli bir faktördür. Çalışanlar yaptıkları işlerde bilgi ve tecrübe sahibi oldukça kendilerini yapılan işte otorite olarak kabul etmektedir. Kendi yaptıkları iş ile ilgili bir sorun ortaya çıktığında fikirlerini daha rahat ifade edebilmektedirler. Noe'ye (2009: 327) göre çalışanların iş tecrübesi; çalışma ortamındaki ikili ilişkiler, kişisel beklenti ve çıkarlar veya diğer özellikler ile yakından ilişkilidir. İş tecrübesi artan çalışan; daha yüksek gelir veya daha yüksek statü beklentisine girebilmektedir. Bu sebeple iş tecrübesi çalışanların sergiledikleri sesiz kalma davranışını da doğrudan etkilediği ve arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Kişisel Saygı; çalışanların kendileri hakkındaki düşünceleridir. Kişisel saygı çalışanların kurum içi davranışlarını etkileyen diğer bir önemli faktördür. Çalışanların kendi çalışma ve yaşam şekillerine yönelik kişisel değerlendirmeleri kişisel sessizlik düzeylerini etkileyecektir. Bu kapsamda kendine saygı düzeyi düşük olan çalışanlar sessizliğe daha çok yönelirken kendisine saygı düzeyi yüksek çalışanların sessizlik seviyelerinin düşmesi beklenmektedir. Kendine saygı düzeyi yüksek çalışanlar fikir ve düşüncelerini daha rahat bir şekilde ifade edecektir. Ancak kendine saygı düzeyi düşük çalışanlar sessiz kalmayı ve sineye çekme gibi davranışları daha çok sergileyeceklerdir. Pinder ve Harlos'a (2001: 354-355) göre; kendisine karşı yüksek saygı düzeyine sahip çalışanlar, çalıştıkları kurumda kendilerini daha değerli hissetmekte, bu sayede motivasyon düzeyleri artmakta ve kendilerini daha güçlendirilmiş ve bilgili görmektedirler.

İletişim; örgütsel sessizlik ilişkisi daha çok iletişim eksikliği veya endişesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim endişesi düzeyi yüksek olan çalışanlar; olumsuz duyguları sonucu iletişimden sakınma yönünde hareket ederler. Bu kapsamda kendine saygı düzeyi düşük çalışanların daha çok iletişim endişesi yaşadıkları düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 355).

Kontrol odaklılık; çalışanların yaptıkları faaliyetlerinin sonuçlarını sürekli olarak kontrol altında bulundurmak istemeleri olarak ifade edilebilir. İç ve dış kontrol odaklılık olarak iki şekilde karşımıza çıkar. İç kontrol odaklı çalışanlar, kendi emek ve çalışmaları ile kendi elde ettikleri arasında bir bağ olduğuna inanırken; dış kontrol odaklı çalışanlar emek ve çalışmaları ile elde ettikleri arasında bir bağ olmadığına

inanırlar. Bu tip çalışanlara dış odaklı faktörlerin hayatlarına yön verdiğine inanırlar.

Umursamazlık; çalışanların olaylardan, toplumdan, hareket ve işlemlerden geri durmaları şeklinde tarif edilebilir. Umursamaz çalışanların, örgüt ile ilgili meselelerde seslerini çıkarmaları ya da fikir beyan etmeleri beklenmez. Umursamaz çalışanlar, iş tatminini önemsemez bir yapıdadır. Daha çok bürokratik örgütlerde görülen umursamazlığın sebepleri; yöneticilerin liderlik tarz ve davranışları, kurum içi anlaşmazlıkların ve belirsizliklerin hakim olduğu ortam veya yapılan işin niteliği olabilir. (Çakıcı, 2010: 24-25).

2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizliğe sebep olan örgütsel faktörler sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu, haksızlık kültürü ve hiyerarşik yapılar olarak dört şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Sessizlik iklimi; Morrison ve Milliken'e (2000: 714) göre bir örgütte sessizlik iklimi iki inanç etrafında toplanabilecek düşünceler sonucu oluşur. Birincisi çalışanların örgütsel problemlere yönelik olarak umursamaz tavır takındıkları ve "örgütteki problemler hakkında açıkça konuşmak için çaba harcamaya değmez" şeklinde ifade edilen düşünce yapısıdır. Bu tarz düşünceler fikirlerinin ciddiye alınmadığı veya fikirlerine önem verilmediği düşüncesine sahip çalışanlar arasında gelişir. İkincisi ise ifade ettiği düşüncelerinin kendisi veya çalışama arkadaşları için olumsuz sonuçlar doğuracağı inancına sahip ve "kişinin düşünce ve endişelerini seslendirmesi tehlikelidir" şeklinde düşünen çalışanlarda oluşur. Fikirlerini ifade etmek çalışanlar için tehlikeli veya zararlı sonuçlar doğuracağı fikrine sahip çalışanlar doğal olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Çalışanların tutumları ile ilişkili olan örgütsel sessizlik kavramı yöneticiler tarafından özenle ele alınması gereken bir olgudur. Örgüte hakim bir sessizlik iklimi mevcut ise üst yönetimin ilk yapması gereken çalışanların amir ve yöneticileri ile olan iletişimin yani örgüt içi iletişimin geliştirilmesi ve sessizlik ikliminin ortadan kaldırılması olmalıdır. Bu kapsamda örgütsel sessizliğe yol açabilecek örgütsel yapı ve politikalar, yönetsek uygulamalar ve örtük yönetsel inançlar gözden geçirilmeli ve gerekli iyileştirmeler hayata geçirilmelidir. Örgüte hakim olan örgütsel sessizlik ile başa çıkılmaz ise çalışanlarda iş tatminsizliği, moral düşüklüğü veya işe bağlılıkta azalma

gibi örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecek olguların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011: 736).

Sağır kulak sendromu; Pinder ve Harlos'a (2001: 346) göre çalışanların örgüte yönelik memnuniyetsizlik ve olumsuz düşüncelerini açıklamalarını engelleyen durumlarda ortaya çıkan örgütsel bir davranış biçimi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel hareketsizlik, anlaşmazlıkların yüksek olduğu, çalışan verimliliği düşüren ve çalışanların devir hızını arttıran bir olgudur. Çalışanlar, sessizliğe yönelerek kurumda ortaya çıkan aksaklık ve olumsuzlukları duymazdan veya görmezden gelebilmektedir.

Haksızlık kültürü; kurum içindeki adaletsizlik durumlarını yansıtan bir kavramdır. Haksızlık algılamalarının kaynağı sıkı kontrol, çalışanların kişisel beklentilerinin yerini kurumsal hedeflerin alması, çatışmaların bastırılması, ürün veya sonuç odaklı yaklaşım, rekabetçi ortam ve bireycilik olarak tanımlanan altı kültürel koşuldan oluşmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 345-346).

Hiyerarşik yapılar; örgütsel sessizliği oluşturan diğer bir önemli etmendir. Kurum içinde üstler ile iletişim kanallarının kapalı olması ve üst yönetimin eleştiriye açık olmaması çalışanları sessizliğe iten önemli etkindir. Bu kapsamda kurum içi iletişim daha çok yukarıdan aşağıya doğru açık iken aşağıdan yukarıya doğru daha kapalı bir karakteristik göstermektedir. Çalışanlar duygu ve düşünceleri sadece birinci amir veya yöneticilerine iletebilmektedir. Üst yönetime iletilemeyen konular farklılık göstermekle birlikte genellikle çalışanların performansı, yönetim sorunları, örgütsel problemler ve etik olmayan davranışlar başlıklarında yoğunlaşmaktadır. Kurum içi iletişim kanallarını iyileştirmek isteyen yöneticilerin öncelikle örgütsel güven ortamını sağlamaları ve yöneticilere güvenin artırılması gerekecektir. Yöneticilerine güveni artan çalışanların sessizlik düzeylerinin azalması beklenebilir. Gürüz ve Gürel'e (2009: 355) göre kurum içi çalışanlar ile yöneticiler arası iletişim kanallarının açık ve işler durumda bulunabilmesi, örgüte hakim olan kurum kültürü ve yöneticilerinin yönetim anlayışı ile yakından ilişkilidir.

2.2.4.3. Yönetimsel Faktörler

Örgütsel sessizliğe sebep olan yönetimsel faktörler yöneticilerin negatif geribildirim korkusu ve yöneticilerin örtük inançları olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Negatif geribildirim alma korkusu; üst yöneticilerin özellikle astları tarafından kişisel veya yönetim şekillerine yönelik olumsuz geri bildirimleri olarak ifade edilebilir. Yöneticiler çalışanlarından gelecek bu tarz olumsuz geribildirimleri kendilerine yönelik bir tehdit olarak algıladıkları için çoğunlukla bu kapsamda geri bildirim almaktan kaçınırlar. Olumsuz geri bildirim alan yönetici bu bildirimini çoğunlukla görmezden gelme, reddetme veya bildirim kaynağının güvenilirliğini sorgulama eğilimi sergileyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bu sebeple yöneticisine ilettiği geri bildirim önemsizmediği veya dikkate alınmadığı duygusu oluşan çalışanlarda geri bildirimlerden kaçınarak sessizlik davranışı sergilemektedir.

Yöneticilerin örtük inançları; yöneticilerin çalışanlar veya yönetim hakkındaki örtük inançlarıdır. Morrison ve Milliken'e (2000: 708-710) göre bu inançlar;

- Çalışanların çıkarıcı olduğu ve kendi çıkarını maksimize etmek istediği,
- Yönetimin kurum için en iyi kararı vereceği veya en iyiyi bileceği,
- Anlaşmazlık ve fikir ayrılığında kaçınılması gerektiğidir.

Her üç görüşte doğal olarak çalışanlar arasında örgütsel sessizlik oluşmasına veya mevcut sessizlik seviyesinin artmasına sebep olacaktır.

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları

Kurumların gelişimini engelleyen önemli bir etken olan örgütsel sessizlik, çalışanların fikir, düşünce, görüş ve eleştirilerini kasıtlı veya kasıtsız olarak saklamayı tercih etmeleri sebebiyle, çalışanların bilgi, görüş ve yeteneklerinden mahrum kalınmasına, iş tatmini ve örgüte bağlılığın azalmasına etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Erenler, 2010). Pasif ve çalışanların düşüncelerini ifade etmemesi şeklinde görülen örgütsel sessizlik kavramında aslında çalışanlar yönetim veya çalışma arkadaşlarına belirli mesajlar iletmektedir (Acaray, vd., 2015: 145). Bu mesaj örgüt içi sorunların olduğu, iletişim kanallarının kapalı olduğu veya çalışan fikirlerine değer verilmediği olabilir. Bu sebeple sessizliğin tespit edilmesi ve altında yatan nedenlerin tespiti kurumsal başarı için önem kazanmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramının olası sonuçları kurumlar kadar çalışanları da etkilemektedir. Çalışanlar iletişim sayesinde sosyalleşmektedirler. Kurum içi iletişim kanallarının açık olması çalışanları iletişim ve sosyalleşmeye sevk edecektir. Ancak

iletişim kanallarının kapalı olduğu kurumlarda çalışanların konuşmaları kendileri açısından risk oluşturmaktadır. Konuşamamaları ise çalışanların içine kapanması veya sosyalleşememesi gibi kişisel sorunlara yol açabilecektir (Yalçınsoy, 2017: 12).

Örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin bir çok çalışma yapılmıştır. Beer ve Eisenstat (2000), Çakıcı (2007), Morrison ve Milliken (2000), Perlow ve Williams (2003), Tangirala ve Ramanujam (2008). Bu çalışmalarda elde edilen sonuçları göre kurum ve kuruluşlarda yaşanması muhtemel örgütsel sessizlik örgütsel ve bireysel düzeyde sonuçlara yol açabilmektedir.

2.2.5.1. Örgütsel Sonuçlar

Örgüt başarısında önemli bir rol oynayan faktörlerden biri de örgüt içi iletişimdir. Örgütsel sessizliğin ortaya çıktığı kurumlarda iletişim zarar göreceği için kurumun bütün faaliyetlerinin etkilenmesi kaçınılmazdır. Örgütsel sessizlik düzeyinin artması ise çalışanlarda iş prosedürlerine kayıtsızlık ve ilgisizliğe sebep olmaktadır. Kayıtsız kalan çalışanlar ise örgütün para kaybetmesine sebep olmanın yanında düzeltici önlemlerin alınmasında ise yetersiz kalacaklardır. Örgüt içinde oluşan sessizliği dikkate almayan veya fark edemeyen yöneticilerin zararın azaltılması ve örgütün iyileştirilmesi kapsamında yapacakları hamleler ise yetersiz kalacaktır. Örgüt içinde yaşanan sessizliğin çalışanlar arasında kayıtsızlık yaratmasında daha kötü durum ise örgütsel sessizliği bir örgüt kültürü haline gelmesidir. Bu durumda yöneticilerin alacakları kararlar etkisiz hale gelecektir. Örgüt yöneticileri alacakları kararlarda tek yönlü bakış açısına sahip olduklarından dolayı doğru kararları alamayabileceklerdir. Bu kararlar çalışanlar tarafından farklı bakış açılarıyla desteklenmelidir.

Örgütsel sessizlik aynı zamanda örgüt içinde oluşturulması gereken geri bildirim süreçlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Geri bildirimden mahrum kalan yöneticilerin de yanlış karar almalarına sebep olabilmektedir. Örgütsel sessizliğin diğer bir sonucu da özellikle sessizliğin örgüt iklimi haline dönüştüğü örgütlerde tembellik ve örgüt içi çatışmalar artmaktadır. Bu tarz olumsuz sonuçların engellenebilmesi için örgüt içi düzenin sorgulanabilmesi, eleştirilebilmesi ve tartışılabilmesi gerekmektedir. Yapılacak tartışmalar sonucu ortaya çıkacak fikirler ve fikirler sonucu yapılacak iyileştirmeler kurumu ileriye ve başarıya götürecektir. Modern yönetim tarzları bunu gerektirmekte ve vurgulamaktadır. Bu tartışma ve geliştirmeler yapılmadığı takdirde örgütsel sessizlik kurum kültürü haline dönüşerek kuruma olumsuz sonuçlar

yaratacaktır (Slade, 2008: 28).

Örgütsel değişim ve gelişimi amaçlayan kurumlarda çalışanların yönetime katılımı ve fikirlerini ifade etmeleri önemli bir kavramdır. Ancak örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel kararlara katılımlarını engeller. Bu durum kurumlarda hedeflenen değişim ve gelişimi olumsuz etkiler. Çalışanlarından yeterli desteği alamayan kurumların değişim ve gelişim hızı azalır. Kurumsal değişim ve gelişim baskısı çalışan desteksiz olarak yürütölmeye çalışılırsa çalışanlar üzerinde baskı ve stres oluşturur. Sonuç olarak bu baskı ve stres kurumsal değişimi olumsuz etkiler.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında örgütsel sessizlik kavramının kurumlarda oluşturduğu sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir. Örgütsel sessizlik:

1. Örgüt içerisinde oluşturduğu olumsuz davranışlar sebebiyle örgütün belirlenmiş hedef ve amaçlarına ulaşmasını engeller,
2. Çalışanların iş tatmini düzeylerini düşürür,
3. Örgütsel iletişimi olumsuz etkiler,
4. Örgütsel yenilikçilik ve değişimi olumsuz etkiler,
5. Çalışanların moral ve motivasyonlarını düşürür,
6. Çalışanların kayıtsız olmalarına neden olur,
7. İhmal edilirse örgüt iklimine dönüşerek kurumsal faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik kaybına sebep olur,
8. Yaşandığı örgütlerin, buldukları çevreye ayak uydurmasını zorlaştırır,
9. Kurum içerisinde farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını engeller ve dolayısı ile karar verme sürecini olumsuz biçimde etkiler,
10. Meydana gelen hataların tespitini ve dolayısıyla düzeltici tedbirlerin alınmasını geciktirir,
11. Geribildirim sürecine zarar vererek sürecin etkinliğini olumsuz etkiler,
12. Örgütsel problemlerin üst yönetime veya yönetim kademelerine aktarılmasını engeller,
13. Çözölemeyen veya üst kademenin bilgisi olmayan örgütsel problemlerin kronikleşmesine sebep olur,

14. Karar verme ve geri bildirim süreçleri yavaşlayan örgütleri tembelliğe ve hantallığa iter,

2.2.5.2. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik kavramının örgütsel etkilerinin yanında bireysel etkileri de bulunmaktadır. Çalışan bireyler etrafı ile iletişim kurarak sosyalleşmektedir. Ancak örgütsel sessizliğin görüldüğü veya iletişim kanallarının kapalı olduğu kurumlarda çalışanların konuşması, fikirlerini dile getirmesi, kurumu veya yöneticilerini eleştirmesi kendisi için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu sebeple çalışanlar konuşamaz, sosyalleşemez ve sorunlarını paylaşamaz hale gelir. Sonuç olarak işe devamsızlık, işten ayrılma veya benzer problemler ortaya çıkacaktır (Bagheri, vd., 2012).

Örgütsel sessizliğin çalışanlarda oluşturduğu olumsuz sonuçlar dört madde şeklinde ele alınabilir. Bunlar;

- Çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi,
- Çalışanların örgütsel güveninin azalması,
- Çalışan motivasyonu ve iş tatminin azalması,
- Psikolojik çekilme veya işten ayrılmasıdır.

Öncelikle çalışanlar üst yönetimin yada yöneticilerin kendi fikirlerine değer vermediğini algılamaları sonucunda kendilerini değersiz hissedecektir (Durak, 2012: 76). Kendi fikirlerine değer verilmediğini algılayan çalışan örgüte olan güvenini kaybedecektir. Örgütsel güven kaybının örgütsel bağlılık ve iş tatmini boyutlarını olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır (Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Sonuç olarak; örgütsel bağlılığı ve iş tatmini azalan çalışanlarını kendilerini psikolojik olarak geri çekmesi ve işten ayrılma oranları artacaktır (Çakıcı, 2007; Şimşek ve Aktaş, 2014).

Ayrıca kurum içinde oluşacak örgütsel sessizlik çalışanların tükenmişlik, stres ve motivasyon kaybı yaşamaları gibi olumsuz etkilere neden olacaktır (Çakıcı, 2007; Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Bu sebeple yaşanacak motivasyon kaybı ve stres çalışanlarda suçluluk duygusu ve benzeri psikolojik problemler yaşanmasına sebep olabilir (Bagheri, vd., 2012). Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda bazı çalışanlarda depresyon ve benzeri sağlık problemlerinin geliştiği görülmüştür. Aynı

çalışmada bazı çalışanların ise hap ve alkol kullanımına sebep olduğu tespit edilmiştir (Bagheri, vd., 2012: 51; Kılıç, vd., 2013). Bu tip kötü alışkanlıklar ise sadece durumu daha da vahim hale getirecektir.

Çalışma ortamındaki kontrol eksikliği örgütsel sessizliğin diğer bir etkisidir. Çalışanlar doğal olarak çalıştıkları yakın çevreyi kontrol altında tutmak isterler. Ancak yakın çevre kontrolünde eksiklik veya zafiyet hissettiklerinde ise stres, huzursuzluk ve gerginlik yaşarlar (Alparlan ve Kayalar, 2012; Durak, 2012: 77; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Şimşek ve Aktaş, 2014). Bu kapsamda değerlendirildiğinde iletişim kanallarının kapalı olduğu ortamlarda uzun süre bulunan çalışanlar yaptıkları işlerde kendi etkilerinin azaldığını hissederek moral ve motivasyon eksikliği hissederler. Yakın çevrelerini kontrol edemedikleri için kendilerini güçsüz hissedebilirler.

Çalışanlarda kontrol hissi kendi fikir ve tercihlerini ifade ettiklerinde oluşur. Ancak çalışanların konuşma fırsatları ellerinden alındığında çevrelerini kontrol ihtiyaçları karşılanmamış olur. Sonuç olarak Ehtiyar ve Yanardağ'a (2008: 58) göre "kontrol hissi eksikliği, motivasyon kaybı, hoşnutsuzluk, strese bağlı rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme, sabotaj veya diğer tehlikeli girişimlere" sebebiyet verebilir.

Son olarak örgütsel sessizliğin diğer bir olumsuz etkisi bilişsel uyumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilişsel uyumsuzluk "kişilerin yapmayı düşündükleri ile yaptıklarının farklı olduğunda duydukları rahatsızlık" olarak tanımlanmaktadır (Durak, 2012: 78). Kurum içerisindeki yanlış ve adaletsiz durumlara karşı sessiz kalmak zorunda kalan çalışanlar kendi değer yargıları ile çelişki yaşayacağı için bu durum çalışanlara sıkıntı ve problem yaşatacaktır. Kendi değer yargıları ve yaşanan adaletsiz olaylar arasında kalan çalışan yaşayacakları korku ve strese bağlı olarak uyumsuz veya çaresiz davranışlar sergileyecek, oluşacak duygusal baskı işten ayrılmalarına kadar varacak olumsuz sebepler doğuracaktır. Üst veya amirlerine karşı dile getiremediği düşünceleri iş arkadaşları veya güvendikleri kişiler ile paylaşırsalar bile bu paylaşım iş uyumsuzluk ve huzursuzluğunu ortadan kaldırmayacaktır (Çakıcı, 2010: 36).

Bu ortamda çalışanların iş arkadaşları tarafından algılanma şekilleri de değişecektir. Olumsuz şekilde algılanan çalışanın iş arkadaşları arasında güven kaybı, sosyal bağların zayıflaması, başkalarıyla işbirliği yapma zorluğu, terfisinin olumsuz etkilenmesi (Durak, 2012; Milliken, vd., 2003) ve benzeri sonuçlarla karşılaşması muhtemeldir.

2.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Bireylerin hareket tarzlarının etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza toplumsal davranış tarzları çıkmaktadır. Özellikle bireylerin günün büyük kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarında bulunan ve çalışma arkadaşlarından oluşan toplumun hareket tarzlarının bireyin hareket tarzı üzerinde etkisi olması kaçınılmazdır. Bu kapsamda çalışmada düzenleyici değişken olarak örgütsel politika seçilmiştir. Örgütsel politikaya yönelik olarak yapılan literatür taraması sonucu elde edilen verilere aşağıda yer verilmiştir.

2.3.1. Örgütsel Politika Kavramı

Kaynağı çok eski dönemlere dayanan politika kavramı; köken olarak devlet yönetimi ve devlet işleriyle ilgili her şeyi ifade etmek için kullanıldığı Eski Yunan'a ve o dönemde yaygın olarak kullanılan "polis" kelimesine dayandığı tahmin edilmektedir (Mehtap, 2011: 5). Sözlük anlamı olarak politika;

1. Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa.
2. Davranış biçimi, düşünce yapısı.
3. Bir hedefe varmak için karşındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıktan yararlanma vb. yollarla işini yürütme anlamlarına gelmektedir (TDK, 2017; Emre, 2018: 11; Eryılmaz, 2014: 19).

Politika üzerine yapılan çalışmalarda iki farklı bakış açısına sahip tanımlamalara rastlanmaktadır. Birincisine göre politika; çatışma, mücadele ve kavgayı anlatmakta iken, ikinci görüşe göre politikanın, özel çıkarların ötesinde, genel yarar ve bütünlük sağlamak amacı güttüğü savunulmaktadır (Mehtap, 2011: 7). İki bakış açısı da doğru olarak kabul edilebilir. Çünkü politika insan doğası gereği, farklı düşünceleri, eğilimleri ve güç mücadelelerini içermekle birlikte bunları toplumun genel yararı üzerine uzlaştıran bir kavramdır.

Örgütsel politika kavramının çalışanlar ve örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Özellikle çalışanların politik davranması örgüt ve çalışan çıkarları kesiştiği zaman örgüt amaçlarına hizmet etmektedir. Bu sebeple örgütsel politika kurumsal amaçlara hizmet edebilir (Başar ve Varoğlu, 2016: 753).

Örgütsel politika üzerine gerçekleştirilen ilk çalışmalar bu davranışın sebebi,

içeriği ve etkisi üzerine odaklanmıştır. Bu kapsamda örgütlerde güç ve politika kavramlarına yönelik ilk çalışma Weber'e aittir. Örgüt yazınında ise 1960'lı yılların başından itibaren örgütsel politika kavramı yer almaya başlamıştır (Bursalı, 2008: 10). Ancak örgütsel politika kavramı üzerine yapılan çalışmaların sayısı artmasına rağmen gereken önemi ve ilgiyi görmemiştir.

Araştırmacılar örgütsel politika çalışmalarında konuyu objektif ve sübjektif tanımlar kullanarak iki değişik bakış açısından ele almışlardır. Objektif yaklaşımda araştırmacılar politik davranış üzerine yoğunlaşırken; sübjektif yaklaşımda politik algılar üzerine odaklanmıştır (Mehtap, 2011: 18). Konuyu politik davranış olarak ele alan çalışmalarda, araştırmacılar taktikler ya da stratejiler üzerinde odaklanarak politik davranışın nedenleri ile çeşitli etkileme taktiği tipolojileri ileri sürmüşlerdir. Sübjektif yaklaşımda ise araştırmacılar, çalışanların politik algılamaları üzerinde araştırmalar yapmıştır.

Örgütsel politika üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde ortak bir tanım oluşturulamamış olmasına rağmen literatürde sıklıkla geçen bazı tanımlar aşağıda verilmiştir. Örgütsel politika kavramı tanımlanırken en çok alıntı yapılan tanımlardan biri "Örgütsel Politika ve Taktikler" kitabının yazarı Ertekin ve Ertekin (2003) tarafından oluşturulan tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel politika, "bireylerin ve grupların, örgütün kıt kaynaklarının paylaşımı için rekabet ettiği ve örgüt için stratejiler ve amaçlar üretmeye çalışan eylemler dizisidir" (Ertekin ve Ertekin, 2003: 2).

Koçel'e (2010) göre örgüt içi politika, "örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabasıdır." Bu sebeple örgüt içindeki yönetici veya çalışma arkadaşlarının sahip oldukları güç ile karşılıklı birbirini etkiledikleri ve etkilendikleri bir etkileşim süreci olan bu davranışlar, örgütün bütünü için yararlı veya yararsız çıktı ve sonuçlara sebep olabilmektedirler.

Mayes ve Allen (1977) tarafından yapılan bütünleştirici tanımda örgütsel politika "örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi" olarak ifade edilmiştir (Bursalı, 2008: 14-15).

Son olarak Zaleznik'e (1999: 58) göre örgütsel politika, "örgüt içindeki grupların, diğer grupları etkilemek veya örgütsel amaçlar, kararlar, kaynak tahsisi, ilke ve pratikleri veya örgüt dışındaki grupları etkilemek için kullandıkları enformel taktik

ve yaklaşımlar” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel politika kavramı açıklanmaya çalışan bir çok çalışmada dikkati çeken veya sıklıkla tekrarlanan kavramlar “politik davranma, etkileme ve güç” kavramları olmuştur. Bunun sebebini ise şu şekilde açıklamak doğru olacaktır. Çalışanlar sınırlı kaynaklarla sınırsız ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, mevcut kaynakların yönetiminde politik davranmayı ve politikayı uygulaması gerekmektedir. Politik davranabilmek ve mevcut politikayı kullanabilmek için ise ellerindeki gücü en doğru şekilde kullanmaya ihtiyaçları vardır.

Bu kapsamda örgütsel politikayı incelerken ilk önce güç ve politik davranış kavramları açıklanacaktır. Daha sonra örgütsel politika ve güç ilişkisi ile örgütsel politika ve politik davranış kavramları arasındaki bağ açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.2. Örgütsel Politika ve Güç İlişkisi

Yapılan akademik çalışmalarda politika ile en çok ilişkilendirilen kavram güç kavramıdır. Güç ve politika kavramları birbirini destekleyen ve iç içe geçmiş kavramlardır. Politika ve güç kavramsal olarak olumsuzluk içerse de örgüt ve yöneticiler için vaz geçilmez kavramlar haline gelmişlerdir.

Güç kavramı üzerine yapılan tanımlama çalışmalarının ilki Weber tarafından oluşturulmuştur. Weber (1947) güç kavramını, örgüt içinde direnç ve karşı çıkmalara rağmen kendi isteklerini yerine getirebilme kapasitesi olarak tanımlamıştır (Weber, 1947, akt., Aydın ve Çoşkun, 2007). Koçel’e göre (2010) güç; “başkalarını etkileyebilme yeteneğidir, başka bir deyişle bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir”.

Örgütsel gücün kaynağının neler olduğu konusunda yazında genel bir mutabakat olduğu gözükmemektedir. French ve Raven (1959) çalışmaları neticesinde gücün beş temelini olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve kişisel (karizmatik) güçtür. (French ve Raven, 1959, akt., Tworoger, 2004: 4-5). Bu güç ve kaynakları aşağıda verilmiştir.

- Zorlayıcı güç, fiziksel yaptırım uygulama tehdidi imkânına dayanır.
- Ödüllendirici güç; çalışanların diğer bir çalışanın kendisinin ödüllendirmesine yardım edeceği algısı sonucu ortaya çıkar,

- Cezalandırıcı güç; çalışanların diğer bir çalışanın kendisinin cezalandırılmasına sebep olacağı algısı sonucu görülür,
- Yasal güç; çalışanlardan biri, diğer çalışanlar üzerinde davranış kalıpları belirleme yetkisi olduğu algısı oluştuğunda ortaya çıkar.
- Uzmanlık gücü; çalışanın diğer çalışanlardan farklı olarak özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğu algısı sonucunda görülür.
- Kişisel güç ise; temelini kişisel sadakat ve ortak duygular gibi incelikli kişisel ilişkilerden alır. Karşılıklı sevgi ve saygının olduğu daha çok küçük veya orta ölçekteki çalışma ortamlarında görülen bir güç çeşididir (Aydın ve Coşkun, 2007: 24).

Güç liderleri ön plana çıkartan bir kavramdır ancak sadece liderler tarafından kullanılan bir kavram değildir. Güç kurum içerisindeki çalışan, yönetici veya diğer paydaşlar tarafından çeşitli ölçülerde kullanılan bir kavramdır. Bu sebeple güç kullanmak sadece fiziki bir eylem değildir. Çalışanların kurum içerisinde sahip oldukları güç ve etkileme gücünü kullanmaları politik davranma olarak adlandırılmaktadır. Bu kapsamda politik davranış kavramının açıklanması faydalı olacaktır.

2.3.3. Politik Davranış

Örgütsel politikanın oluşması için öncelikle politik davranışların tespit edilmesi ve algılanması gerekmektedir. Bu politik davranışlar sayesinde diğer çalışanlar kurum içinde hakim örgütsel politikayı algılamaktadır. Politik davranış; bireyin örgüt içinde amaç ve hedefleri doğrultusunda bilinçli ve istekli bir şekilde kendi bireysel amaçları doğrultusunda hareket etmesidir (Bursalı, 2008: 41). Bu sebeple politik davranış aslında çalışanların sübjektif değerlendirme ve yorumlara dayanmaktadır. Çalışanların örgütsel olayları kavrama, değerlendirme ve yorumlama tarzları olarak da adlandırılabilir.

Kacmar ve Ferris (1991: 193) yaptıkları çalışma ile politik davranışı, “bireyin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını maksimize etmek için, diğerlerinin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğerlerinin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci” (Akt. Aydoğan ve Karakurt, 2016: 1010) olarak tanımlamışlardır.

Doğan vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada algılanan politik davranışların demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin kadınların politik algıları erkeklere göre daha fazla olduğu, genç çalışanların ileri yaşlardaki çalışanlara göre daha çok politik algıya sahip oldukları ve son olarak yüksek eğitim seviyesinin daha çok politik algıya sebep olduğu tespit edilmiştir.

1982 yılında yaptığı çalışmada Peterson politik davranışı, “alışanın resmi görev tanımında gerekli olarak belirtilmeyen ancak kurum içinde avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyebilecek faaliyetler” olarak tanımlamıştır (Akt. İslamoğlu ve Br, 2007: 136).

Yapılan bu tanımlamalardan hareketle örgüt içerisinde görülen politik davranışların sebeplerini incelemek doğru olacaktır. Bu sayede örgütsel faaliyetlerin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi ve örgüt devamlılığını sağlayabilecektir. Aybar’ a (2018: 7) göre örgüt içerisinde politik davranışların sergilenmesine sebep olan dört etken vardır. Bunlar liderlik tarzı, bireysel algılar, örgüt yapısı ve örgüt kültürü’dr.

Diğer bir çalışmada politik davranışları kaynağına göre 3 gruba ayırmaktadır. Bunlar yönetsel- örgütsel, grup ve bireysel nedenlerdir (Ferris ve Kacmar, 1992). Bu üç faktör kurumsal yapılara göre ayrı ayrı görülebileceği gibi hep beraberde grlebilir. Yöneticiler için önemli olan politik davranışların nedenlerini iyi yorumlayıp gerekli tedbirlerin yerinde ve zamanında hayata geirilmesiidir. Aksi takdirde kuruma olumsuz etkileri kaçınılmaz olacaktır.

Yönetsel-rgtsel Nedenler: Yönetim ve örgüt ortamından kaynaklanan nedenler olarak sayılabilir. Bunlar; yöneticileri liyakatten daha çok iltimasa önem vermesi, kaynak dağılımı, terfi ve personel seçiminde adaletin olmaması veya yöneticilerin bu yönde bir algı yaratmaları olarak sayılabilir. Bu tarz algılar ile politik davranışlara yönelen çalışanlar, ilgilerini daha çok st kademe ile iyi ilişkiler oluşturmaya yöneltmektedir. Bu sayede politik davranışların negatif sonuçlarını kendi yararlarına dönüştürmeyi amaç edinirler (Demirel ve Seçkin, 2009: 150). Yönetimin adil ve hakkaniyetli davranmadığı algısının oluşması sebebiyle politik davranışlar sergileyen çalışanlar kendi içlerinde daha iyi ve başarı odaklı çalışmak yerine yönetim ile ikili ilişkiler geliştirerek örgüt içindeki konumlarını iyileştirmeye çalışacaktır. Çünkü çok çalışan değil ikili ilişkileri iyi olan kişiler ödül ve terfi gibi ayrıcalıklardan faydalanmaktadır. Sonuç olarak kurumsal performans olumsuz yönde etkilenirken kurum içi kişisel rekabet artacaktır.

Bireysel Nedenler: Çalışanların politik davranmasının altında yatan sebep bireysel olmasıdır. Yani çalışanlar kendi beklenti ve bireysel çıkarlarını arttırmak amacıyla politik davranışlar sergileme yolunu seçmektedir. Bunun nedeni kişisel kariyer hedefleri, örgütte kendini gösterme arzusu veya örgütten dışlanma korkusu ve benzeri olabilir. Bireysel nedenler ile politik davranışlar sergileyen çalışanlar daha çok yöneticileri ile iyi geçinme, yöneticilere yaranma, diğer çalışanları şikayet etme veya kendini kuruma kabul ettirmek gibi davranış yollarından bir veya birkaçını seçebilir. Çalışan içinde bulunduğu kurum veya yöneticilerinin etkisi olmadan sadece kendi güdülerini hareket ettirmektedir.

Grupsal Nedenler: Çalışanları politik davranışlar sergilemeye iten neden içinde bulunduğu grup, örgüt veya kurum olabilir. Özellikle çalışanların katı grup kuralları olan örgütlerde bulunması, kuvvetli informel grup içi ilişkiler ve informel iletişim çalışanların politik davranışlar sergilemesini tetikleyen yapılardır. Bu tarz davranışların doğru yönetildikleri zaman kurum için faydalı veya yönetilemedikleri zaman zararlı sonuçları olabilir. Bu hareket tarzlarına karşılık olarak yöneticiler grup içi politik davranışları örgüt veya kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmek için bu davranışları yönetmeye veya tehdit konumuna gelen davranışları veya kişileri etkisiz hale getirmeyi amaçlayabilirler. (Demirel ve Seçkin, 2009: 150). Kurum için tehdit konumuna gelen grupsal nedenli politik davranışlar sonuç olarak işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir.

2.3.4. Algılanan Örgütsel Politika

Son olarak bu bölümde araştırmamızda düzenleyici değişken olarak seçilen algılanan örgütsel politikaya yönelik elde edilen kavramsal bilgiler, algılanan örgütsel politikanın boyutları ve sonuçlarına yer verilmiştir.

2.3.4.1. Algılanan Örgütsel Politika Kavramı

Örgütsel politika algısı, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde meydana gelen olayları değerlendirme ve yorumlamaları sonucu ortaya çıkan öznel bir olgudur. Örgütün politik olarak algılanıp algılanmadığı ya da ne düzeyde politik olarak değerlendirildiğini belirlemek üzere çalışanların öznel yargılarına başvurulmaktadır. Çünkü insanlar somut gerçeklerden ziyade olayları nasıl algıladıklarına bağlı olarak harekete geçmekte; kendi düşünce ve varsayımlarından yola çıkarak tepkilerini belirlemektedirler (Seçkin, 2015: 200).

Günümüzün gelişen iş dünyasında çalışanların saatlerce bir arada bulunmaları ve üzerlerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirmek zorunda olmaları durumu, onların hem kendi çıkarlarını hem de örgütsel çıkarları gözetmek konusunda çeşitli taktikler geliştirmelerine sebep olmuştur (Aybar, 2018: 12). Aynı ortamda bulunan fakat bir birinden farklı kişilik yapılarına sahip çalışanların bu ortamda gerek kendi çıkarları gerekse de kurumsal hedefler doğrultusunda çatışma yaşamaları kaçınılmazdır. Yaşanan çatışma ortamı ise çalışanların politik davranış sergilemelerine sebep olmaktadır. Bu durum toplum hayatının kaçınılmaz bir parçasıdır.

Örgütsel politika kavramını açıklamak için farklı bakış açılarına sahip birçok tanım oluşturulmuştur. Bu tanımlamalar örgütsel politikayı ve sonucunda oluşan politik davranışı olumlu ve olumsuz sonuçları açısından ele almıştır. Örneğin bazı çalışmalar örgütsel politikayı “çıkartları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması” olarak tanımlarken; bazı çalışmalar, “sadece kendi çıkarlarına hizmet eden ve içinde bulunulan örgüt tarafından onaylanmayan ve olumsuz bir davranış” olarak tanımlamıştır. Bu sebeple davranışın değerlendirilmesinde vurgu davranışın uygulanış şekli değil, insanların davranışa atfettikleri anlam ve bu konudaki düşünceleridir (Bursalı, 2008: 25). Bu kapsamda çalışanların yöneticilerinin hareket tarzlarını algı ve değerlendirme düzeylerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Politik davranışlar: uygulanış şekillerinde daha çok birey ve çalışanlar tarafından algılanış biçimlerine göre kurum için yararlı veya zararlı sonuçlar doğurabilmektedirler (Parker, vd., 1995: 892). Bu sebeple davranışların yapılaş biçimlerinde ziyade diğer çalışanlar tarafından algılanış biçimleri önem kazanmaktadır. Bazı örgütlerde politik davranışlar açık şekilde gözlemlenebilirken bazı örgütlerde kapalı veya gizli biçimde bulunmaktadır. Bu sebeple örgütsel politika algısı sübjektif yani kişiden kişiye, durum veya zamana bağlı olarak değişir hale gelmesine sebep olmaktadır. Yapılan bir faaliyet bazı çalışanlar tarafından iyi niyetli veya zararsız olarak algılanırken bazı çalışanlar aynı faaliyeti politik ve zararlı olarak yorumlayabilmektedir. Buda bireyler arası farklı algılama ve değerlendirme farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

Kişilerin çalıştıkları ortamı politik olarak algılamaları hareketlerine de yansiyacaktır. Örneğin terfi sisteminin liyakate dayanmayıp politik olarak algılayan bir çalışan kuruma olan güven duygusunu yitirebilir. Bu güven kaybı da sonuç olarak bireyin iş tatmininin yok olmasına ve işten ayrılmasına neden olabilir. Örgütten ayrılmaya bile örgüt içinde olumsuz veya disiplinsiz hareketler sergileyebilir. Aynı

örnekte liyakate gerek duymadan politik ortam sayesinde terfi alan çalışan ise ortamın politik olmasından rahatsız olmayacak ve hatta memnun kalacaktır.

Bireyin çalıştığı kurumda politik davranışları algılama yoğunluğu da çalışanların politik davranışlarını etkileyen bir faktördür. Bireyler çalıştıkları örgütte ne kadar çok politik davranış algılsa o kadar çok bu davranışa girme eğilimi artar. Bir örgütte sergilenen politik davranışların yoğunluğu bireyin örgütsel politika algısını artırmakta ve bireyin güven, adalet gibi duygularını yitirerek örgüt ile alakalı olumsuz bir değerlendirmeye sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu olumsuz değerlendirmeler sonuç olarak çalışanların örgütten ayrılmasına yol açabilmektedir (Emre, 2018: 19).

2.3.4.2. Algılanan Örgütsel Politika Kavramının Boyutları

Örgütsel politika kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kavram ile ilgili farklı boyutlar oluşturulduğu görülmektedir. Öncelikle Kacmar ve Ferris'in (1991) geliştirdikleri ölçeğe ve modele ilişkin yapılan çalışmalar neticesinde algılanan örgütsel politikanın beş farklı boyutu olduğu belirtilmiştir. Bu boyutlar; çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, klikler, meslektaşlar, ücret ve terfi boyutlarıdır. Daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel politika algısı üç boyuta indirgenmiştir (Kacmar ve Ferris 1991, Kacmar ve Carlson, 1997). Bu boyutlar ise, genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak, ücret ve terfi boyutlarıdır. Üç boyutlu hali literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır. İlk olarak beş boyut ve 31 ifade olarak düzenlenen algılanan örgütsel politika ölçeği son olarak 12 ifade ve tek faktör şeklinde düzenlenmiştir.

2.3.4.2.1. Genel Politik Davranışlar

Yöneticilerin dikkatini en öncelikli olarak çekebilecek davranışlarıdır. Çalışanların genel politik davranışlarını açıklayan bu boyut esasında çalışanların çıkarlarını gerçekleştirmeyi hangi durumlarda daha çok yaptıklarını belirtmektedir (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Bu tip politik hareket tarzları kuralların belirli olmadığı, belirsizliklerin çok olduğu veya kaynakların değerli ve önemli olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Genel politik davranışlar öncelikle örgütlerde düzenleyici ve belirleyici kuralların olmadığı veya olsa bile belirgin şekilde uygulanmadığı örgütlerde ortaya

çıkılmaktadır. Çalışanlar düzenleyici kurallar olmadığı için kendi kurallarını hayata geçirmeye çalışmaktadır. Bu da örgüt içi çatışma ortamını arttırmaktadır.

Genel politik davranışlar sergilenmesinin ikinci nedeni ise belirsizlik veya bilgisizlik durumlarında yapılan karar vermelerdir. Karar vermenin eksik bilgilere ve belirsizliğe dayandığı durumlarda karar vericinin analizleri, yorumları ve deneyimleri büyük önem taşımaktadır (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Karar vericinin konu hakkında yeterli bilgisinin olmaması veya bu konuda uzmanlaşmamış olması kararlarını etkilemeye çalışan diğer çalışanlar tarafından bir fırsat olarak görülerek yöneticiyi etkilemek için politik davranışlar sergilemesine sebep olacaktır. Bu durumda çalışanlar karar vericiyi kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışacaklardır.

Son olarak genel politik davranışların sebebi kaynakların değerli, kısıtlı ve önemli olması olabilir. Çalışanlar açısından kısıtlı veya değerli kaynaklar; belirli bir yönetim pozisyonu veya kritik kaynaklar olabilir. Bu yönetim pozisyonunun ele geçirilmesi; kişisel ihtiyaçların karşılanması, kendini gösterme veya otorite ve güç sahibi olmaya sebep olabileceğinden dolayı çalışanlar için bir amaç haline gelebilmektedir. Bu sebeple çalışanlar amaç ve beklentilerini karşılama doğrultusunda politik davranışlar sergileme yolunu seçebileceklerdir.

2.3.4.2.2. Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak

Çalışanlar terfi, yükselme veya kritik noktalara gelme gibi bazı beklentileri için aktif yada pasif hareket yollarını seçebilirler. Ancak her zaman görüş bildirme, tartışmaya girme veya aktif katılım hareketleri üst yönetimin takdir ve beğenisini toplamayabilir veya görmezlikten gelinebilir. Bu sebeple aktif yöntemler kadar pasif yöntemlerde kullanılmaktadır. Pasif yöntemlerin başında ise sessiz kalmak gelir. Sessiz kalma eyleminin bütün örgüt tarafından sergilenen ortak bir hareket tarzı haline gelmesi durumunda ise örgütsel sessizlik kavramı oluşur. Bazı çalışanlar aktif hareketlere girmekten hoşlanmadıkları veya sadece fikir beyan etmek istemedikleri için veya kendi çıkarları için sessiz kalmanın daha faydalı olacağını değerlendirdikleri için sessizlik eylemini tercih edebilirler. Bu çalışanlar isteklerini, bir politik eylem olan sessiz kalma ve pasif eylemler yoluyla gerçekleştirirler (Gull ve Zaidi, 2012: 159). Sessiz kalmak her zaman etkili bir yöntem olmasa da çalışanlar tarafından sıkça başvurulan bir yöntemdir. Bazı kurumlar örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalmalarını istemese de bir çok örgütte görülen bir durumdur. Çalışanlar çıkarlarını korumak veya diğer çalışanlar

tarafından rakip olarak algılanmamak için sessiz kalmayı tercih edebilir.

2.3.4.2.3. Maaş, Ödül ve Terfi Kuralları

Kurum içindeki diğer bir çok faktöre göre daha görünür ve değerlendirilebilir olmaları sebebiyle maaş, ödül ve terfi boyutu politik algının şekillenmesinde büyük bir önem sahiptir. Çünkü yaklaşık olarak bütün çalışanlar örgüt içinde kimin daha çok çalıştığını, kimin daha çok ödül yada terfi etmeyi hak ettiğine dair görüş sahibidirler. Bu yüzden bu tarz görünür etmenlerin kullanımı örgütsel politikanın oluşumuna daha büyük etki yaratmaktadır. Ayrıca bir çok çalışan politik davranış kavramını maaş ve ödüllerin elde edilmesi için yapılan bir hareket olarak algılanmaktadırlar (Kacmar ve Carlson, 1997, Gull ve Zaidi, 2012).

Genellikle kurumların performans değerlendirme, maaş ve terfi sistemleri birbirlerine bağlı sistemlerdir. Yüksek performans sergileyen çalışanların terfide öncelik veya daha yüksek maaş ile ödüllendirilmesi beklenir. Ancak uygulamaya gelindiğinde terfi yada yüksek maaşı her zaman yüksek performanslı çalışanlar almayabilir. Özellikle yöneticilerin kurum içerisinde kendine yakın kişileri gözetmesi veya kollaması performans sistemlerini takip eden çalışanlar tarafından hemen fark edilmektedir. Bu sebeple politik davranışlar ön plana çıkmaktadır (Kacmar ve Carlson, 1997). Politik davranışların ödüllendirilmesi ise diğer çalışanları da politik davranışlara itmekte, zaten politik olan çalışanların beklentilerini daha da arttırmaktadır.

2.3.4.3. Algılanan Örgütsel Politikanın Sonuçları

Buldukları ortamda aynı etkilere maruz kalsalar da farklı kişilik yapılarına sahip çalışanlar farklı tepki ve sonuçlar ortaya koymaktadır. Literatür taramasında elde edilen veriler bu tezi destekler niteliktedir. İlk olarak; Ferris vd. (1989) tarafından yapılan araştırmada örgütsel politika algısı sonucunda çalışanlarda iş kaygısı, azalan iş tatmini ve örgütsel geri çekilme gibi davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir (Vigoda, 2000: 328; Gürce, 2018: 23).

Vigoda (2001: 1487), örgütsel politikanın katılım, iş memnuniyeti, iş kaygısı, ayrılma niyeti gibi birkaç farklı çıktıyla da sonuçlanabileceğini belirtmektedir.

Daha sonra yapılan çalışmalarda; stres faktörleri, iş performansı ile ilgili

faktörler ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinin de örgütsel politika sebebiyle ortaya çıkan sonuçlara eklendiği tespit edilmiştir. Vigoda tarafından (2001: 1487) yapılan çalışmada iş memnuniyeti, bağlılık, ayrılma niyeti, katılım, devamsızlık, ihmalkârlık ve beklentilerin karşılanması olarak yedi farklı faktör belirlenmiştir (Gürce, 2018: 23).

Örgüt içerisinde algılanan politik faaliyetler çalışanların içinde buldukları topluma ve yaptıkları işe karşı tutumunu etkilemekte ve belirlemektedir. Ayrıca kurum içerisindeki insan ilişkilerinin kalitesini belirlemektedir. Algılanan örgütsel politika bütün çalışanlar tarafından olumsuz karşılanmakta aynı zamanda da kuruma yönelik güven duygularını zedelemektedir (Seçkin, 2017: 11).

Örgütsel politika; kurumlar açısından değerlendirildiğinde olumlu ve olumsuz sonuçlara sahiptir. Bu sonuçlar (Akdeniz Ay, 2014; Bursalı, 2008; Demirel ve Seçkin, 2009; Ertekin ve Ertekin, 2003; Özdemir, 2018: 10-11);

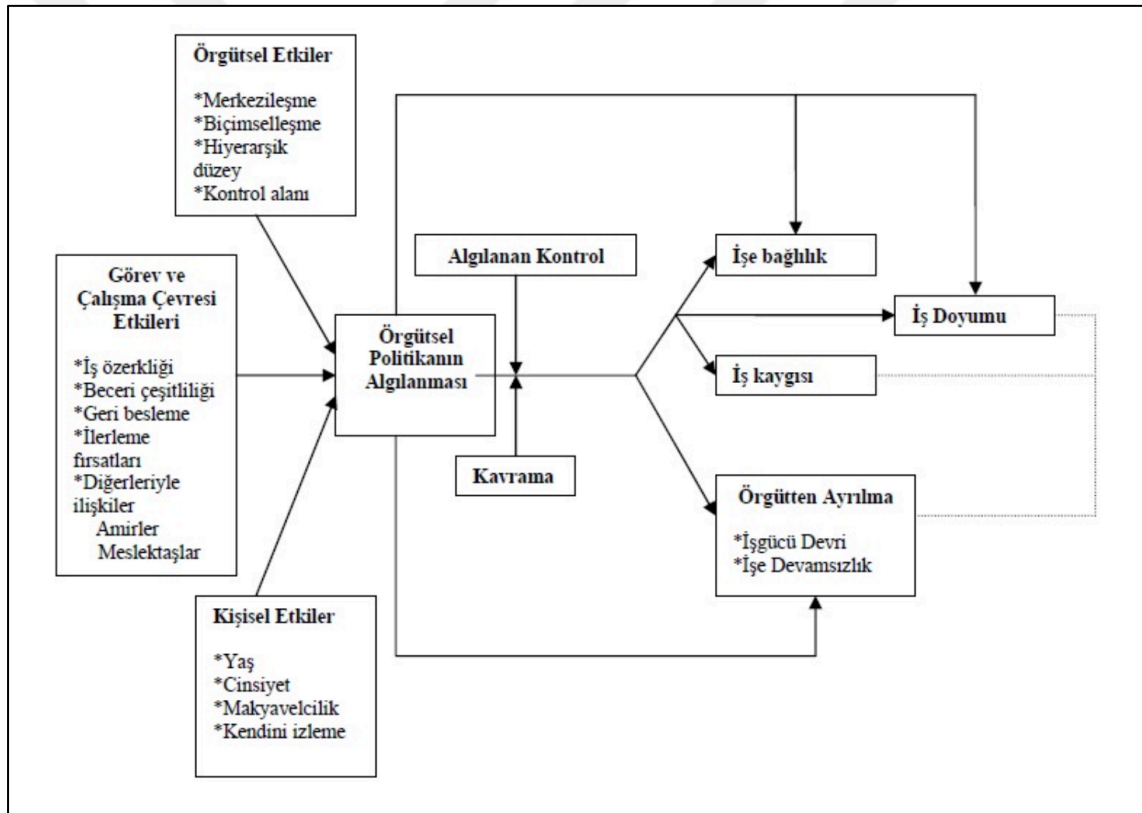
- a) Politik yaklaşım ve uygulamalar öncelikle kurumların farklı bakış açıları sağlar, bu sayede farklı kaynaklardan farklı bilgilere erişebilirler,
- b) Örgütsel politika güçlü liderlerin ön plana çıkmasına sebep olur,
- c) Örgütsel politika kapsamında uygulanan stratejiler ve diğer çalışanları etkileme çabaları çalışanların yönetime katılımını ve karar alma mekanizmalarına katılımını artırır,
- d) Farklı görüş ve algılar örgütte çatışmalara sebep olur. Bu çatışmalar kontrol altına alınamazsa örgüte zarar verir,
- e) Çalışanlar arasında iletişim ve bilgi paylaşımı azalır,
- f) Politik davranışlar yüzünden işlerine karşı olumsuz tutum ve davranış sergileyen çalışanlar sebebiyle örgütsel verim ve etkinlik azalır.

2.3.4.4. Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Yapılmış Çalışmalar

İlk olarak örgütsel politika üzerine yapılan çalışmalar daha sonra çalışanların örgütsel politika algıları üzerine yönelmiştir. Bunun nedeni olarak ise politik algılamalara yönelik etkili bir ölçüm aracının olmamasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Kacmar ve Ferris, 1991: 180). Çünkü örgütsel politikanın somut olarak ölçülmesi imkansızdır. Ancak çalışmaların özellikle çalışan algılarına yönelmesi Kacmar ve Ferris

tarafından ölçek geliştirilmesi sayesinde olmuştur. Kacmar ve Ferris tarafından 1991 yılında geliştirilen örgütsel politika algısı ölçeği yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçek aynı zamanda bir çok çalışmada test edilmiştir (Andrews ve Kacmar, 2001; Kacmar ve Carlson, 1997; Lendell ve Witt, 1993: 822). Ferris ve Kacmar tarafından 1992 yılında oluşturulan ve 2008 yılında Bursalı tarafından Türkçeye çevrilen Örgütsel Politika Algısı Modeli şekil 2-4’de verilmiştir.

Şekil 2-4’de verilen Ferris ve Kacmar tarafından geliştirilmiş kapsamlı model incelendiğinde politik algıların neden ve sonuçlarını belirlemeyi amaçladığı görülmektedir. Modelde politik algıları sebebi olarak örgütsel etkiler, görev ve çalışma çevresi etkileri ve kişisel etkiler sayılmıştır.



Şekil 2-4: Örgütsel Politika Algısı Modeli

Kaynak: Ferris ve Kacmar, 1992: 159; Bursalı, 2008: 32.

Örgütsel nedenler incelendiğinde öncelikle örgüt içerisinde baskın merkezi yönetim olgusunun hakim olması göze çarpmaktadır. Kararları çalışanlara danışmadan alan veya çalışanların fikir ve düşüncelerine veya performanslarına değer vermeden alan yönetimin varlığı çalışanlar arasında örgütsel politika algısını arttırmaktadır. İkinci

etken örgüte hakim biçimsel uygulamalardır. Çalışanlar ne yaparsa yapsın kalıplaşmış biçimsel kuralları aşamazsa politik algıları artmaktadır. Örneğin örgütte sadece belirli kadrolarda çalışanların terfi alabiliyorsa diğer çalışanların bu biçimsel hareket tarzından dolayı politika algıları artacaktır. Son olarak örgüt içerisindeki katı hiyerarşik yapı ve kesin kurallar ile belirlenmiş kontrol alanları çalışanların politik algılarını harekete geçirecek ve arttıracaktır. Görev ve çalışma çevresinin etkileri incelendiğinde öncelikle iş özerkliliği, beceri çeşitliliği ve geri besleme ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işte hissettikleri özgürlük seviyesine bağlı olarak veya yönetici veya çalışma arkadaşlarından aldıkları geri beslemeler sebebiyle politik davranış algılamaktadırlar. Örgütte mevcut ilerleme fırsatları ve amir ve çalışanları ile olan ilişkileri de örgütsel politika algı seviyelerini etkileyen diğer önemli faktörlerdir. Son olarak çalışanların örgütsel politika algılarını etkileyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, kendini beğenme ve kendini izlemedir.

Şekil 2-4'de verilen model incelendiğinde Ferris ve Kacmar; politik algılamaların işe bağlılık, iş doyumu ve kaygısı gibi sonuçlarının yanı sıra örgütten ayrılmayla sonuçlanacak yıkıcı etkilerinin olduğundan da bahsetmiştir. Algılanan örgütsel politikanın nedenleri ve sonuçları üzerine bir çok araştırma yapılmasına rağmen algılanan örgütsel politika modeli geçerliliğini korumaya devam etmiştir (Bursali, 2008: 32). Daha sonra yapılan bir çok çalışmada örgütsel politika algısı olumlu ve olumsuz kavramlar ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Örgütsel politikanın ilişkilendirildiği olumlu kavramlar artan verimlilik, rekabet, pozisyon geliştirme, otorite genişlemesi gibi değişkenlerdir (Kumar ve Ghadially 1989, Vigoda ve Drory, 2006). Örgütsel politikanın ilişkilendirildiği olumsuz kavramlar ise düşük performans, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, azalan iş doyumu, iş stresi gibi kavramlardır (Vigoda, 2000, Randall, vd., 1999, Valle ve Witt, 2001).

Örgütsel politikanın sebep ve sonuçları üzerine yapılan çalışmalardan sonra farklı statülere sahip çalışanların örgütsel politika algı düzeyleri arasında fark olup olmadığını araştıran çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, çalışanların pozisyonlarına göre farklı algılama düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Örneğin Gandz ve Murray yaptıkları çalışmada alt kademe çalışanların daha çok örgütsel politika algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Gandz ve Murray, 1980). Bu kapsamda üst kademe çalışanları statü ihtiyaçları karşılandığı için örgütsel politikayı daha az algıladıkları görüşü desteklenmiştir. Alt kademe çalışanlar ise statü beklentileri

karşılanmadığı, yükselme fırsatını kullanamadıkları veya kullananların üst yönetime yakın kişiler olduğuna dair görüşleri daha çok politika algılamalarına sebep olmaktadır.

Politika kavramı genel olarak olumlu ve olumsuz çağrışım ve sonuçlara sebep olan bir kavramdır. Olumsuz çağrışımların önemli bir sebebi kavramı tanımlarken kullanılan olumsuz ve duygusal dildir. Buhler'e (1994) göre politika kavramı örgüt ve kurumların karanlık, gizli ve bilinmeyen yüzü olarak tanımlandığından dolayı olumsuz çağrışımlara sebep olmaktadır. Ayrıca politika kavramı liyakat sisteminin kötüye kullanıldığı ve etik olmayan şahsi çıkarları uğruna kural tanımayan çalışan ve yöneticilerin olduğu kurum ve örgütleri tanımlamakta kullanılmaktadır.

Olumlu çağrışımların sebebi ise varlıklarını sürdürmeye ve yenilikler yaratmaya çalışan rekabetçi kuruluşların politikayı kendi yararına yönetmeye odaklanmalarıdır. Miller ve Hawkins'e (2004) göre "düşünce ve davranış anlamında bir değişimi öngören yeni bir bakış açısı geliştirmek" örgütlerin başarısı için gereklidir. Bu kapsamda Miller ve Hawkins tarafından 2004 yılında oluşturulan Politik Düşüncedeki Değişimi gösteren önemli kavramlar Tablo 2-3'de verilmiştir.

Tablo 2-3: Politik Düşüncedeki Değişim

Olumlu	Olumsuz
Vizyon Merkezli (Geniş Görüşlü)	Ben merkezli
Hizmet/ İdare	Güç
Başarma "Hedef Merkezli"	Kontrol Eden "Sindirme/Hile Yapma"
İşbirliği Yapan / Güven Oluşturan "Kazanırız"	Rekabet Eden "Kazanırım/Kaybedersin"
İş Standartları / Etik Standartlar "Doğru Şeyleri Yapmak"	İş Standartları / Etik Olmayan Standartlar "Bir şeyleri Doğru Yapmak"

Kaynak: Miller ve Hawkins, 2004

Tablo 2-3 incelendiğinde politik düşüncedeki olumlu ve olumsuz değişim etmenleri detaylı olarak görülmektedir. Olumsuz olarak algılayan çalışanlar

benmerkezci, güç odaklı, kontrol etmeye çalışan, kendi çıkarları için rekabet eden ve etik olmayan standartları yerine getirme davranışı sergilerken, olumlu algılara sahip çalışanlar vizyon merkezli, hizmet ve başarı odaklı, işbirliği ve güven odaklı ve etik standart davranışlar sergilemektedir.

Son olarak örgütsel politika algısı ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri araştıran bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda özellikle cinsiyet ve politik algılar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Kacmar ve Ferris, 1991: 164, Drory ve David, 1991, Vigoda, 2000: 335). Ancak bu ilişkide çalışanların cinsiyetleri kadar çalıştıkları pozisyonlarda ön plana çıkmaktadır. Çünkü erkeklere göre daha çok politika algıladıkları düşünülen kadın çalışanların diğer çalışanlara göre daha alt pozisyonda çalıştıkları tespit edilmiştir (Kacmar ve Ferris, 1991: 160). Bazı çalışmalarda ise kadınların, erkeklere göre daha fazla hoşgörülü ve makul davrandıkları bu nedenle de işyerlerini daha politik algılayacakları ileri sürülmektedir (Drory ve David, 1991 akt., Bursalı, 2008: 80). Bazı çalışmalarda ise güç ve etkileme kavramlarıyla daha erken tanışan erkeklerin kadın çalışanlara nazaran daha çok politik algılara sahip olduğunu iddia etmektedir.

Demografik değişkenlerden yaş değişkeni de politik algıların artmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Daha detaylı incelendiğinde yaş ve işyeri tecrübesinin birlikte etkisinden bahsedilebilir. Çünkü kuruma yeni katılan çalışanların kurum ile ilgili görüşlerinin oluşması zaman alacaktır. Bu sebeple ilerlemiş yaş ve iş tecrübesine sahip çalışanların örgütsel politika algısının daha yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca örgütte uzun süre çalışan insanlarla bir ilişki geliştirmiş yaşlı çalışanların ortamı daha politik algılamaları olası görünmektedir (Bursalı, 2008: 82). Bu görüşe katılmayan bazı çalışmalar ise yaşlı çalışanların örgüte hakim politika olgusunu kabullendiği için genç çalışanlara nazaran daha az politik algıya sahip olduğunu vurgulamaktadır (Kacmar ve Ferris, 1991).

Son olarak örgütsel politika algısı ve çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde genel olarak bir ilişki bulunamamıştır (Bursalı, 2008: 83; Ayhan, 2013: 91). Ancak bu genel görüşün aksine Vigoda ve Cohen'in 2002 yılında yaptıkları çalışmada; çalışanların eğitim seviyesi azaldıkça iş çevresini politik olarak algılama oranının artmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.4. LİDERLİK TARZI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA İLİŞKİSİ

Çalışanlar ilk defa işe başladıklarında yada yeni bir çalışma ortamına girdiklerinde öncelikle bu yeni ortamı gözlemlemektedirler. Gözlemlenen faktörler arasında yönetici davranışları ve çalışma arkadaşlarının hareket tarzları ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerinin liderlik tarzları, problemlere yaklaşımları, kendisine iletilen sorunları ele alış tarzı ve çalışanlara karşı davranış şekilleri gözlemlemektedirler. Aynı şekilde çalışma arkadaşlarının hareket tarzları, problemlere karşı tavırları ve kendilerini ifade şekillerini incelemektedirler. Çalışanlar bu gözlemlerden yeterli bilgi elde edilinceye kadar kendi hareket tarzlarının belirli seviyelerde tutarak aşırı tepki gibi davranış tarzlarından sakınmaktadırlar. Yeterli bilgiyi topladıktan sonra kendi hareket tarzı ile mevcut ortam arasında bir etkileşim sağlayarak ortak bir hareket tarzı tespit etmektedir.

Hızla gelişen teknoloji ve değişen çevresel koşullar, kurum ve işletmelerin organizasyon yapılarını etkilemiş, yönetici ve çalışanlar arasındaki mesafe azalmış, organizasyon yapıları yatay ve basık bir duruma gelmiştir. Böylece eski tip karizmatik yönetici ve liderlerin yerine, yol gösteren, koçluk yapan liderler ve yöneticiler aranmaya başlanmıştır. Bu sebeple yönetici ve çalışan arasındaki iletişim daha önemli hale gelmiştir. Yöneticinin fikir ve düşüncelerini çalışanlara aktarırken serbest olmasına rağmen aynı serbestlik çalışanların fikirlerini açıklamada veya yönetime katılımında olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple son dönemde yapılan akademik çalışmalar çalışan davranışları üzerine odaklanmıştır.

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının çalışan davranışlarını etkilemesi muhtemeldir. Özellikle çalışanlar ile ilgili kararları (atama, terfi, performans) alan yöneticilerin bu kararları esnasındaki hareket ve karar verme tarzları çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Örgüt içinde oluşturulan açık iletişim kanalları ve bu iletişimi destekleyen örgüt iklimi her çalışanın ve yöneticinin istediği bir ortam olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılıç vd., 2014: 263). Çalışanların kurumsal aktivitelere aktif olarak katılımı, duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeleri ve ifade ettikleri düşüncelere gerekli önemin verildiği bir ortamda bulduklarını algılamaları örgütsel sessizliği azaltacaktır.

Örgütsel sessizliğin azaltılması kapsamında liderin sergileyeceği liderlik tarzı kadar kurum içerisinde oluşacak örgütsel iklim ve politikaya da bağlıdır. Bu kapsamda

örgütsel sessizliğin ve örgütsel politik algıların azaltılması için kamu yöneticileri her çalışan tarafından kabul edilebilecek ve kullanılabilir açık iletişim kanalları oluşturmalı ve bu kanalların etkin şekilde kullanılması teşvik edilmelidir. Ayrıca bu iletişim kanallarını kullanan çalışanların ilettikleri fikir ve düşünceye gerekli önemin verildiği ve yönetimi ciddiye alıldığı hissi çalışanlara açık bir şekilde iletilmelidir. Bunu görece diğer çalışanlarda iletişim kanallarını kullanmaya daha istekli ve gönüllü olacaktır. Sonuç olarak öncelikle çalışanların kişisel performansları dolaylı olarak da kurumsal performans olumlu yönde etkilenecektir.

Kamu çalışanlarının sergileyeceği hareket tarzını etkilemesi muhtemel diğer bir faktör de kurum içindeki politik ortamdır. Çalışanlar yönetici ve çalışma arkadaşlarının hareketlerini politik olarak algılamaları bu kapsamda en önemli faktördür. Çalışma arkadaşlarını ve yöneticilerini hareketlerini politik olarak algılayan çalışanlar da kendi hareket tarzlarını bu kapsamda şekillendirecektir.

2.4.1. Dönüştürücü Liderlik Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Dönüştürücü liderler; çalışan odaklı kişilerdir. Öncelikli hedefleri çalışanlarının gelişim ve değişimidir. Bu sebeple dönüştürücü liderler, değişim odaklı, özgüven ve vizyon sahibi, çalışanları bilgilendiren, onlarla iletişim kuran, yeni tavırlar geliştiren ve çalışanlarına enerji veren liderlerdir. Bu sayede kurumsal hedeflere daha rahat odaklanırlar. Bu kapsamda klasik yönetim tekniklerinden uzaklaşarak çalışan veya takipçilerini karizmaları, motivasyon teknikleri, entelektüel teşvik yöntemleri veya bireysel ilgileri sayesinde dönüştürerek kurum vizyon ve hedeflerini benimsetmeye teşvik etmektedirler. Dönüştürücü liderler, sahip oldukları özellikleri etkin bir şekilde kullanarak, takipçilerinin örgüt içerisinde sessiz kalmayıp, seslerini çıkarmalarını ve böylece onlardan maksimum düzeyde fayda sağlamayı amaçlarlar. Dönüştürücü lider çalışanları ile birebir iletişim kurarak çalışanları ile bireysel olarak ilgilenir. Sonuç olarak; çalışan odaklı olan dönüştürücü liderlerin sonuç olarak kurumlarında oluşacak örgütsel sessizlik ortamını azaltacağı değerlendirilmektedir.

Dönüştürücü liderler genel olarak insan veya çalışan odaklı liderler olarak tanımlanmaktadır. Öncelikli amaçları çalışanlarını geliştirmek, dönüştürmek, sorumluluk ve inisiyatif almalarını desteklemektir. Çalışan görüşlerine değer vermektedir. Bu sebeple çalışanları tarafından benimsenen ve desteklenen liderlerdir.

Kurum içlerindeki güçleri sadece bulunduğu konumdan değil aynı zamanda çalışanlarının sevgi ve desteğinden almaktadır.

2.4.2. Etkileşimci Liderlik Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Etkileşimci liderlik teorisinde ön plana çıkan anlayış örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Etkileşimci liderler çalışanlarının görev ve sorumluluklarını görev tanımlarına uygun şekilde yerine getirmesini amaçlayan, çalışanları kurumsal hedeflere sevk eden ve mevcut kuralları uygulamaya çalışan liderlerdir. Çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan talep ve beklentileri, hedeflere ulaşılması sonucunda elde edilecek ödüller veya başarısızlık sonucu katlanılacak cezai müeyyideler açık ve net bir şekilde belirlenmiştir. Bu kapsamda etkileşimci liderlik, lider ile çalışanlar arasında karşılıklı etkileşime bağlıdır. Kurum içinde bütün kural ve kaidelerin açık bir şekilde belirlendiği, başarı sonucunda elde edilecek ödül veya terfiinin veya başarısızlık sonucunda katlanılması gereken cezanın belirli olduğu ortamların örgütsel sessizlik davranışını azaltması beklenmektedir. Çalışanlar kendi performans kriterlerini bildiği için dönem sonucunda oluşacak sonuçları daha iyi yorumlayabilme kabiliyetine sahip olacaktır. Terfi veya ödül alanın nasıl aldığını veya kendisinin neden alamadığını daha rahat değerlendirebilecektir. Bu sayede kurum içi adaleti daha iyi değerlendirebilecektir. Bu sebeple etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sessizlik davranışlarını azaltacağı değerlendirilmektedir.

Etkileşimci liderlik daha çok iş odaklı liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Amacı kurumsal amaç ve hedeflerin başarılmasıdır. Bu kapsamda kurumsal hedeflere yönelik çalışan fikir ve düşüncelerine açık olacağı değerlendirilmektedir. Çalışanlar ise kendisinden beklenenleri ve başarılı performansı sonrasında ulaşacağı ödülü net olarak bilmektedir. Bu sebeple çalışanlarda aşırı beklenti oluşmayacaktır. Çalışanlar daha işi kabul ettikleri anda kendilerinden beklenen ve sonunda ulaşacakları hedefleri bildiği için; lideri ile iletişime geçerek kendi kişisel hedefine ulaşabilmek için kurumsal hedeflerin başarılması için çalışacak, düzeltici ve iyileştirici fikirlerini yöneticileri ile paylaşacaktır. Bu sebeplerle yöneticiler çalışan düşünce ve fikirlerine açık olurken çalışanlarda kendi düşüncelerini açıklamaktan çekinmeyeceklerdir. Bu sayede kurum içerisinde oluşması muhtemel örgütsel sessizlik olgusu ortadan kalkacaktır. Yapılan literatür taraması ve daha önce yapılmış çalışmalar ışığında etkileşimci liderliğin örgütsel sessizliğe azaltıcı etki yapacağı değerlendirilmektedir.

2.4.3. Serbest Bırakan Liderlik Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Pasif ama çalışanlarına daha geniş özgürlük ve hareket sahası tanıyan serbest bırakan liderlik tarzı ilgisiz liderlik veya liderin yokluğu olarak da tanımlanmaktadır. İlk bakışta çalışanlara geniş çalışma alanları tanıyan liderlik tarzı olarak değerlendirilse de aslında liderin yokluğu, bilgisizliği veya ilgisizliği kurum ve çalışanlar için olumsuz bir etkidir. Çalışanlara normal ve günlük çalışma şartlarında serbest bir çalışma ortamı sunarken zor durumlarda veya kriz ortamlarında çalışanların danışabilecekleri veya kritik karar alarak kuruma yön verecek liderleri yoktur.

Serbest bırakan liderler, öncelikle çalışanları ile ilgilenmedikleri için çalışanlara kötü örnek olurlar. Örgüt ile ilgili olarak karar vermekten ve sorumluluk almaktan kaçan liderlere bağlı olarak çalışanlar ise sorumluluk almaktan kaçınırlar. Bu ortamda çalışan yöneticisinin ilgisiz olduğunu düşündüğünde kurumu geliştirmeye yönelik fikirlerini açıklamaktan sakınacaktır. Çünkü fikirler ya yöneticileri tarafında önemsenmeyecek yada fikirlerini yöneticilerine aktaramayacaktır. Bu sebeple ilgisiz liderlerin bulunduğu kurumlarda çalışanların yönetime katılımın seviyesinin ve örgüt içi iletişimin azalması beklenmektedir. Dolayısı ile fikir ve düşüncelerini ifade edemeyen ve yönetime katılım seviyesi düşen çalışanların örgütsel sessizlik davranış seviyelerinin bağlı ve orantılı olarak artması beklenmektedir. Bu kapsamda serbest bırakan liderlik tarzının örgütsel sessizlik davranışlarını arttıracakları değerlendirilmektedir.

Araştırmacılar tarafından yukarıda belirtildiği üzere çok boyutlu liderlik (MLQ) ölçeklerinden faydalanılarak, liderlik tarzları ile verimlilik, motivasyon, kendine güven, örgüt iklimi ve iş tatmini gibi örgütsel davranış alanındaki farklı değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir. Ancak liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel politikaya yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yukarıda yapılan açıklamalar dahilinde yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından algılanış şekillerinin çalışan davranışlarını etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel sessizlik davranışları arasında etki ve ilişki olduğu kabul edilmiştir. Bu ilişki seviyesini etkileyebilecek faktörler araştırıldığında ise ortaya daha önce araştırmacılar tarafından çalışılmadığı tespit edilen örgütsel politik davranışlar çıkmıştır. Kurum içerisinde oluşan politik davranışların ve çalışanların örgütsel politika algısının

bu ilişkide etkisinin olabileceği değerlendirilerek bu araştırmaya başlanmıştır.

Örgütsel amaç ve hedeflerin yerine getirilebilmesi için kurum içi iletişim kanallarının açık hale getirilmesi ve aktif şekilde kullanılması çalışanların kendi fikir ve görüşlerini rahat bir şekilde ifade etmeleri gerekmektedir. Bu sebeple kurumsal iletişimin açık tutulması liderin başlıca görevi haline gelmektedir. Liderin sergileyeceği liderlik tarzı bu kapsamda büyük öneme sahiptir.

2.4.4. Örgütsel Politika Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma amacıyla çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabası olarak tanımlanan örgütsel politika kavramı yönetici ve çalışanları etkileyebilecek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Amacı diğer çalışanları etkileme olan politik davranışların doğal olarak örgüt içerisinde oluşabilecek örgütsel sessizlik olgusunu da etkilemesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda çalışanların kurumlarında algıladıkları örgütsel politika algısının liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi etkilediği değerlendirilmektedir.

Kurumların yönetimi her geçen gün zorlaşmakta ve daha karmaşık hale gelmektedir. Bu sebeple çalışanların yönetime katılımı günümüz yönetim sürecinin vazgeçilmez unsuru haline gelmektedir. Yönetim; yöneticiler ve çalışanlarından oluşan, merkezinde insanın olduğu bir süreçtir. İnsanların olduğu her ortamda problem ve çatışmaların kaçınılmaz olmasından dolayı yönetim ve liderlik süreci aslında bir problem çözme süreci olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin kurum içinde oluşabilecek örgütsel kültürü ve buna bağlı sessizlik ve politika tutumlarını iyi anlamaları ve gerekli çözüm yollarını hayata geçirmesi ancak bu kavramların varlığını kabul etmesi ve hazırlıklı olması halinde mümkün olacaktır. Bu sebeple bu çalışma kamu yöneticilerinin liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika kavramlarını tanımlarını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolünün ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır.

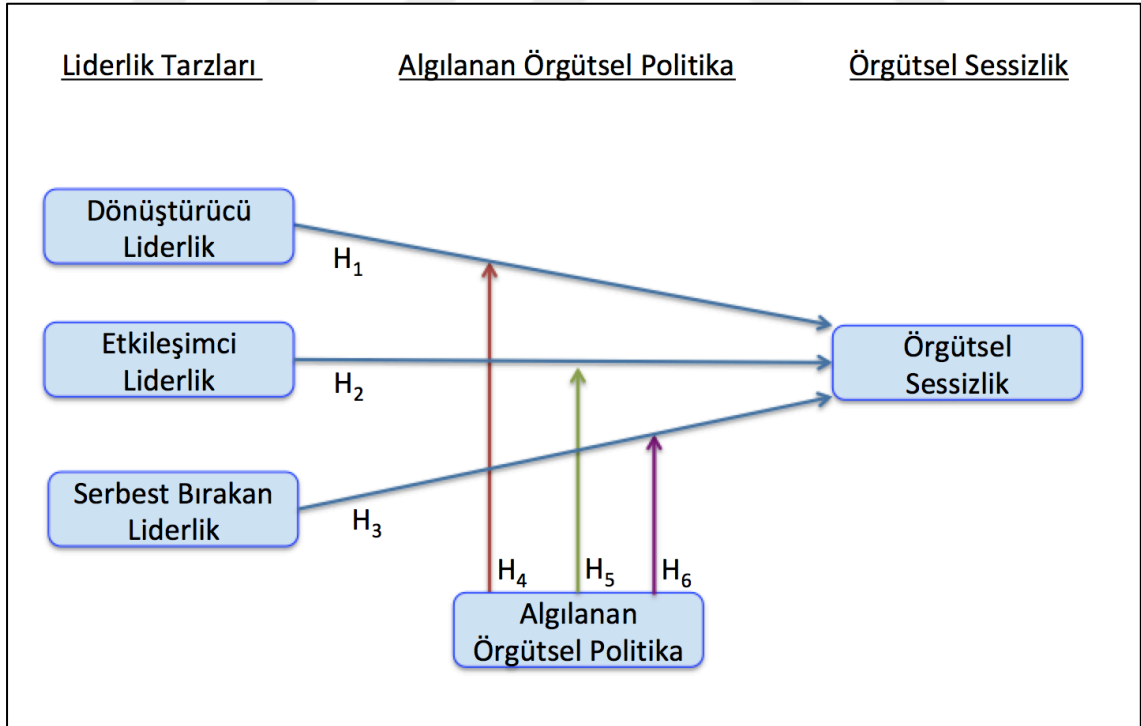
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklemini açıklanmakta, veri toplama araçlarına yer verilerek, verilerin çözümlenmesi ve faktör analizi sonuçlarından bahsedilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Liderlik tarzları örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolünün araştırıldığı bu araştırma “Tarama Modeli” olarak tasarlanmıştır. Kişilerin belirli konulardaki tutum, inanç, görüş, davranış, beklenti ve özelliklerini anketler yardımıyla tespit etmeyi amaçlayan araştırmalara tarama araştırmaları denilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 107). Bu kapsamda kamu çalışanlarının yöneticilerine yönelik liderlik algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika algılarını ölçmek için tarama modeli kullanılmıştır. Ayrıca bu araştırma kapsadığı süre açısından kesitsel bir araştırmadır. Veriler anlık olarak toplanıp, incelenen olgunun toplanan zamandaki durumunu ortaya koymaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016).



Şekil 3-1: Araştırma Modeli
Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma modeli üzerine kurulan hipotezler ise şunlardır;

H₁ : Çalışan algıları perspektifinde dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.

H₂ : Çalışan algıları perspektifinde etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.

H₃ : Çalışan algıları perspektifinde serbest bırakan liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄ : Algılanan örgütsel politika; dönüştürücü liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumsuz yönde düzenler.

H₅ : Algılanan örgütsel politika; etkileşimci liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumsuz yönde düzenler.

H₆ : Algılanan örgütsel politika; serbest bırakan liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumlu yönde düzenler.

H₇ : Çalışan algıları perspektifinde liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel politika algısı ile demografik değişkenlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini kamu çalışanları oluşturmaktadır. Devlet Personel Başkanlığı istatistiklerine göre (DPB, 2018) kamu sektörü (Başbakanlık¹, Bakanlıklar, Üniversiteler, Kuvvet Komutanlıkları, Müsteşarlıklar, Genel Müdürlükler, Üst Kurullar ve Diğer Statülü Kurumlar, Kit'ler, Kamu Sermayeli Kuruluşlar) toplam 3.129.304² çalışan sayısı ile Türkiye'deki en yoğun sektörlerden biridir. Toplam kamu çalışanlarının %62,02'sini (1.940.922 kişi) erkek, %37,98'ini (1.188.382 kişi) kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Kamu çalışanlarının %13,45'i merkezi teşkilatlarda, %84,56'sı taşra teşkilatlarında çalışmaktadır. Kamu çalışanlarının %35,57'si eğitim öğretim hizmetleri sınıfında, %21,98'i genel idare hizmetleri sınıfında, %16,77'si sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında, %10,76'sı emniyet hizmetleri sınıfında,

¹ 09 Temmuz 2018 tarihinde yayımlanan 703 sayılı KHK ile Başbakanlık kapatılmıştır. Başbakanlık personeli diğer kamu kurumlarına görevlendirilmiştir.

² TSK Askeri Personeli, MİT Müsteşarlığı Personeli, Jandarma Hizmetleri Sınıfı ve Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı personel sayısı toplam sayıya dahil edilmemiştir.

%5,92'si teknik hizmetler sınıfında, %4,50'si yardımcı hizmetler sınıfında, %4,22'si din hizmetleri sınıfında istihdam edilmiştir.

Bu kapsamda toplam evren büyüklüğü yaklaşık üç milyon yüz otuz bin kişidir. Üç milyon yüz otuz bin kişiye ulaşmanın imkansızlığı nedeniyle evreni temsil edebilecek bir örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Evreni oluşturan her bir birime eşit şans vermek ve araştırma sonuçlarını genelledebilmek için olasılıklı örneklem yöntemleri kullanılmak istense de evrenin büyüklüğü, zaman ve maliyet açısından değerlendirerek olasılıklı örneklem yöntemleri kullanılamamıştır.

Verilerin toplanmasında, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların evreni temsil oranını arttıra bilmek amacıyla öncelikle cinsiyet oranına dikkat edilmiştir. Daha sonra devlet memurlarının çalıştıkları merkezi ve taşra teşkilatlarına eşit şekilde ulaşılmaya çalışılmıştır. Son olarak da katılımcıların çalıştıkları hizmet sınıfları olan eğitim, idari, sağlık, emniyet, teknik, yardımcı hizmet ve din hizmetleri sınıflarının hepsine temsil oranlarında ulaşılmaya çalışılmıştır.

Kolayda örnekleme yönteminde “araştırmacı çalışması için ihtiyaç duyduğu büyüklükteki örnekleme ulaşınca kadar en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplamaya çalışır” (Gürbüz ve Şahin, 2016: 134). Örneklemin evrenin temsil yeteneğini ve araştırmanın doğruluk derecesini arttırabilmek için veri toplama bölgesi olarak kamu sektör çalışanlarını en yoğun olduğu bölgeler seçilmeye çalışılmıştır. Kamu çalışanların yaklaşık %35'ini İstanbul, Ankara, İzmir ve Malatya illerinde çalışıyor olması (DPB, 2018) nedeni ile örneklem bu illerden seçilmiştir. Araştırma örnekleminin belirlenen iller içerisinde homojen olmasına azami dikkat edilmiştir.

Öncelikle konu hakkında Ankara'da çalışan uzman ve deneyimli 40 kişi ile pilot uygulama yapılarak anket formlarında yapı ve anlam geçerliliği ile dil birliği sağlanmaya çalışılmıştır. Tavsiye ve öneriler üzerine gerekli düzeltmeler yapılmış ve anket dijital ve basılı ortam olmak üzere iki şekilde hazırlanmıştır. Araştırma verileri Temmuz 2018 ve Ekim 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından dijital ortamda (Google-forms programında oluşturulan anket formu WhatsApp ve Facebook gibi sosyal medya ortamında katılımcılar ile paylaşarak) bütün katılımcılara ulaştırılmış ve doldurulan formlar dijital ortamda araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ayrıca basılı formlar kullanılarak araştırmacı tarafından yüz yüze anket tekniği kullanılarak fiziksel olarak ulaşılabilen katılımcılara uygulanmıştır.

Araştırma için hazırlanan 1000 formdan 622 tanesi geri dönmüş (form geri dönüş oranı %62,2), geri dönen formlardan anlamlı değerlendirme içermediği tespit edilen 83 tanesi araştırmadan çıkartılmıştır. Anlamlı değerlendirme içerdiği değerlendirilen 539 form araştırmaya dahil edilmiştir.

Örnekleme yöntemi, tesadüfi olmayan bir yöntem olduğu için örnek büyüklüğünü belirlemek için formül kullanılamamıştır. Bu nedenle ana kütle hakkında genelleme yapmak gibi bir durum söz konusu değildir (Şenol, 2012). Birden fazla sektörde yapılacak çalışmada ortaya çıkabilecek her türlü dış ve iç çevre farklılıklarını en aza indirebilmek için çalışmamızda sektör kısıtlaması uygulanarak çalışma sadece kamu sektöründe çalışanlar üzerine uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma aşamasında kamu çalışanlarından daha sağlıklı ve objektif veri alabilmek için çalışmada kamu kurum isimlerinden söz edilmeyeceği söylenmiştir. Bu söz doğrultusunda kamu kurumlarının isimlerinden söz edilemeyecektir.

Örnekleme büyüklüğünü hesaplamak için yapılan formülasyondan yola çıkılarak, 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo 3-1’de görülmektedir.

Tablo 3-1: Örneklem Büyüklüğü ve Sayısı

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	10000	50000	100000	1 Milyon	100 Milyon
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	370	381	383	384	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2017, s.50

Tablo 3-1’e bakıldığında, örnekleme hatasını azaltmak için örneklem büyüklüğünün artırılması gerektiği görülmektedir. Diğer yandan seçilen hata payına göre belli bir değerden sonra örneklem büyüklüğünün artmasına gerek olmadığı söylenebilir. Bu nedenle Tablo değerlerinden yola çıkarak, üç milyon kamu çalışanı evreni için 384 kişiden oluşan örneklemin evreni temsil edebileceği görülmektedir. Çalışmanın güvenirliliğini arttırmak için elde edilen 539 kişilik veri seti kullanılmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Survey yönteminin benimsendiği araştırmada kullanılan veri toplama araçları, bir bilgi formu ve üç ölçekten oluşmaktadır. Kamuda çalışanların demografik bilgilerine ulaşmak için kişisel bilgi formu, liderlik tarzları algılarını ölçmek için liderlik tarzları ölçeği, örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için örgütsel sessizlik ölçeği ve politik algılarını ölçmek için algılanan örgütsel politika ölçeği kullanılmıştır (Bkz., Ek-1).

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulan ve kamuda çalışanların demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresi) içeren bölümdür. Kişisel bilgi formunun bu değişkenleri içermesindeki amaç ilgili alanyazında da sıklıkla bu değişkenlerle liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel politika arasında ilişki aranıyor olmasıdır.

3.3.2. Algılanan Liderlik Tarzları Ölçeği

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının belirlenmesinde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanılmıştır (Bkz. EK-1). Ölçek özgün İngilizce dilindeki formatından Türkçe diline çevrilmiştir. Öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenler ve aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. MLQ ölçeği, liderlik tarzını dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakan liderlik yönelimi olmak üzere 3 yönlü olarak ölçümlemeye olanak vermektedir. 36 ifadeden oluşan ölçeğin, ilk 20 ifadesi dönüştürücü liderlik yönelimini ölçmeye; 12 ifade ise etkileşimci liderlik yönelimini ve son 4 ifade ise serbest bırakan liderlik yönelimini ölçümlemeye imkan vermektedir. Ölçek 5’li Likert tipi, 1, “Tamamen Katılmıyorum” ile 5, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir.

Ulusal literatürde liderlik tarzı ölçeği ilk olarak Yurtkoru (2001) tarafından doktora tez çalışmasında Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı .937 olarak tespit edilmiştir. Yine liderlik tarzları kapsamında Ayan (2013) tarafından bankacılık sektöründe yapılan doktora tez çalışmasında ölçeğin

güvenirlik katsayısı .866 olarak tespit edilmiştir.

3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu araştırmada Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak çalışanların örgütsel sessizlik seviyeleri ve nedenleri ölçülmeye çalışılmıştır. Kullanılan ölçek; çalışanların sessiz kalıp kalmadıkları ve sessiz kalıyorlarsa hangi tür sessizlik davranışı sergilediklerini tespit etmeye yönelik toplam 15 ifadeden oluşmaktadır (Bkz. EK-1). Bu ifadeler öncelikle araştırmacı tarafından İngilizceden Türkçeye çevirisi yapıldıktan sonra İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin ve aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacı çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. 5’li Likert şeklinde düzenlenen ölçeğin ifadeleri 1, “Tamamen Katılmıyorum” ve 5, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Örgütsel sessizlik kapsamında Ayan (2013) tarafından bankacılık sektöründe yapılan doktora tez çalışmasında ölçeğin güvenirlik katsayısı .977 olarak tespit edilmiştir.

3.3.4. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği

Algılan örgütsel politika ölçeği (AÖPÖ), “Perceptions of Organizational Politics Scale” (POPS) üzerinde birçok tartışma olmasına rağmen bu alanda kullanılan en yaygın ölçme aracıdır (Brubaker, 2012). Ölçek Ferris ve arkadaşlarının (1989) modeli temelinde Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilmiştir. 31 ifadeden oluşan algılanan örgütsel politika ölçeği alanyazında genellikle üç veya beş faktörlü olarak kullanılmıştır (Bursalı, 2008, Ayhan, 2013). Kacmar ve Carlson (1997) tarafından 31 ifade olarak düzenlenen ölçek daha sonra 12 ifade ve tek faktör şeklinde düzenlenmiştir.

Bu çalışmada Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen 12 ifadeden oluşan algılanan örgütsel politika ölçeği (AÖPÖ) kullanılmıştır (Bkz. EK-1). Araştırmada ölçeğin orijinal haline ulaşılmıştır. Araştırmacı ve bir uzman yardımı ile Türkçe’ye tercümesi yapılmıştır. Aynı ölçek Yüksel’in (2013) doktora çalışmasında da kullanılması nedeni ile yapılan çeviri karşılaştırılmış ve danışman ile gerekli düzeltmeler yapılarak son haline karar verilmiştir. 5’li Likert şeklinde düzenlenen ölçeğin ifadeleri 1, “Tamamen Katılmıyorum” ve 5, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Soru formunda bazı ifadeler olumsuzdur. Bu ifadeler 2,3,6,7,11 ve 12’dir. Bu ifadeler analizden önce “Kesinlikle

Katılmıyorum” değeri 1, “Tamamen Katılıyorum” değeri 5 olacak şekilde değiştirilmiştir.

Örgütsel politika kapsamında Eryılmaz (2014) tarafından kamu sektöründe yapılan yüksek lisans tez çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı .881 olarak tespit edilmiştir. Aynı ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testlerini uygulayan Çelik ve Üstüner (2019) ölçeğin güvenilirlik kat sayısını .94 olarak hesaplamış ve ölçeğin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir olduğunu tespit etmiştir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırma verileri Temmuz 2018 ve Ekim 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Soru formlarından elde edilen veriler araştırmacı tarafından SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistiksel veri analizi paket programı ve SPSS IBM AMOS 23 (Analsis of Moment Structures) programına yüklenerek analizlerin yapılması ve yorumlanabilmesi için hazır hale getirilmiştir. Verilerin doğru girilip girilmediğinin kontrolü için en düşük ve en yüksek değerler program aracılığıyla hesaplatılıp yanlış girişlerden kaynaklanan aykırı değerler düzeltilmiştir.

Araştırma verilerine doğrulamayı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları tek tek incelenmiş ve araştırmanın amacına ve hipotezlerin testine yönelik olarak ayrı ayrı yorumlanmıştır. Doğrulamayı faktör analizleri yürütülürken tahmin yöntemi olarak, maksimum olabilirlik yöntemi (maximum-likelihood estimation) kullanılmıştır.

SPSS programı ile pearson korelasyon testi ve regrasyon testi ile tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) uygulanmıştır. Ayrıca niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.5. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan ölçeğin, güvenilirlik testlerinin yapılması amacıyla ölçek maddelerin tamamı dâhil edilerek klasik Cronbach alfa (Cronbach ve Shavelson,

2004) değerine bakılmıştır. Ölçekte yer alan değişkenlerden herhangi birinin ölçek güvenilirliğini istatistiksel olarak azaltması durumunda alfa katsayısını yükseltebilecek değişkenin silinmesi prosedürü (Cronbach's alfa if item deleted) uygulanmaktadır. Bu amaçla değişkenler arasında düzeltilmiş korelasyon katsayılarına bakılarak 0,25 değerinin üzerinde olup olmadığı incelenmiştir (Alpar, 2017).

Tablo 3-2: Ölçek Güvenirlik Analizi Sonucu

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Liderlik Tarzları	36	,885
Örgütsel Sessizlik	15	,810
Örgütsel Politika	12	,892

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde tüm ölçeklerin düzeltilmiş korelasyon katsayılarının 0,25 değerinden büyük olduğu görülmüştür. Ölçek madde sayılarında değişiklik olmadan faktör analizine geçilmiştir.

3.6. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZLERİ

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir diğer deyişle bir oluşumun nedenini açıkladıkları varsayılan değişkenleri (faktör/boyut/bileşen) ortaya çıkarmak ve gerektiğinde adlandırmak amacıyla başvurulan bir yöntemler bütünüdür (Alpar, 2017: 280). Faktör analizi yapılabilmesi için veri setinin bazı temel varsayımlara uyması gerekmektedir. İlk olarak gözlem sayısına bakılmalıdır. İyi bir faktör analizi için farklı yaklaşımlara rağmen değişken başına en az 5 gözlem sayısı tavsiye edilmektedir (Alpar, 2017, s.285). Ayrıca 250 ve altındaki gözlem sayısının anlamlı olabilmesi için faktör yüklerinin en az 0,35 olması gerekmektedir (Hail, 2006, akt., Alpar, 2017: 285). Kamu sektöründe çalışan katılımcıların miktarı ve ankette yer alan ölçekler istenen koşulları sağlamakta (n=539) geliştirilen hipotezler de teori ve daha önce uygulanan ampirik araştırmalara dayanarak oluşturulduğu için geçerlidir.

Faktör analizi yapmadan önce, bazı değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı korelasyonların varlığını gösteren Bartlett's küresellik testi ve örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) yapılması gerekir. Bartlett's küresellik testi p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması faktör analizi

yapılabilecek yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu gösterir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel şekilde hatasız tahmin edebileceğini gösterir. Bu test değerinin ise bazı kaynaklara göre 0,5'den (Sipahi, vd., 2010: 80), bazılarına göre ise 0,6'dan (İslamoğlu ve Alnaçık, 2013: 238) büyük olması gerekmektedir. Bu değer belirtilen değerlerden küçük çıkarsa faktör analizi uygulanmaması gerekir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2013: 238; Sipahi vd., 2010: 79-80). Araştırma ölçeklerinin Bartlett's küresellik testi ve KMO değerlerinin faktör analiz yapabilmek için uygun olduğu görülmüştür.

Ölçek iç tutarlılığını (homojenliğini) ölçmek amacıyla liderlik tarzları ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel politika algısı ölçeğinin Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. "Alfa katsayısı ölçekte bulunan k tane maddenin türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütünü oluşturup oluşturamadıklarının sorgulanması konusunda bilgi verir". Alfa katsayısı yüksek olması o "ölçekte bulunan maddelerin birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği yoklayan maddeler olduğu anlaşılır" (Alpar, 2017, s.814). Alfa katsayısı aşağıdaki gibi nitelendirilir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016: 278; Kalaycı, 2006).

- $.00 \leq \alpha < .40$ Güvenilir değil,
- $.40 \leq \alpha < .60$ Düşük seviye güvenilirlik,
- $.60 \leq \alpha < .80$ Yüksek güvenilirlik,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ Çok Yüksek güvenilirlik.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin yeterli olup olmadığına karar verebilmek için kullanılan bazı ölçütler bulunmaktadır. Bunlara, kısaca "uyum iyiliği indeksleri" adı verilmektedir. Bu uyum iyiliği indeksleri çok çeşitli olmakla birlikte bu tez çalışmasında dikkate alınan uyum iyiliği indeksleri pek çok araştırmacı tarafından tercih edilen Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) (Wheaton vd., 1977; Bentler, 1990; Bentler ve Bonett, 1980; Jöreskog ve Sörbom, 1989) dikkate alınmıştır. Aynı zamanda bunların yanında Medsker, Williams ve Holahan (1994) tarafından önerilen Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Bollen (1989) tarafından önerilen Artan Uyum İndeksi (IFI) ile Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır. Pek çok araştırmada farklı uyum indeksleri tercih edilmekte ve çoğunda da Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değeri, modelin uyum iyiliğinin

belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılsa da, Locobucci'nin çalışmasında bu uyum indeksinin doğru modelleri reddetme yönünde bazı hatalarının olduğu ve SRMR indeksinin daha hassas olduğu ve dolayısıyla daha iyi sonuçlar verdiği belirtilmiştir (Locobucci, 2010: 96'dan aktaran Kesen, 2015: 548). Bu nedenle bu çalışmada modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde SRMR indeksi tercih edilmiştir. Böylece ölçeklerin özgün yapılarının örtüşüp örtüşmediği kontrol edilmiştir (Kahya, 2013: 189-190). Söz konusu ölçeklere ilişkin değer aralıkları tablo 3-3'de verilmiştir.

Tablo 3-3: Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İNDEKSLER	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	$\leq ,05$	$,06 \leq SRMR \leq ,08$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Birçok disiplinde uygulama alanı bulan YEM'in bugün gelinen noktada oldukça popüler olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri YEM'in, deneysel yaklaşımlarla kolayca araştırılamayan temel problemlerin etkin biçimde incelenmesinde araştırmacılara olanak sağlamasıdır. Ayrıca YEM, rastgele ve rastgele olmayan ölçüm hatalarını açıklama, tam bilgi kestirimlerinin kullanımı yoluyla ilişkili bağımlı değişkenler ile modelleri kolayca birleştirme ve oldukça karmaşık modelleri karşılaştırma yeteneğine sahiptir. Yapısal bir model en temel anlamda, gözlemlenen ya da gözlemlenemeyen değişkenler ile bunlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini gösteren oklardan oluşur. YEM'de, klasik istatistiksel yöntemlerden farklı olarak, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yerine dışsal ve içsel değişken tanımlamaları kullanılır. Bunun en temel nedeni, YEM modellerinde bir değişkenin bazı değişkenler için bağımsız değişken iken, aynı anda bazı değişkenler için de bağımlı değişken olabilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 8-9).

3.6.1. Algılanan Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi

Öncelikle Bass (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini ortaya koymak amacıyla bu ölçeğin alt boyutları olan Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliklerini ortaya koymak maksadıyla teste tabi tutulmuştur. Kaynak çalışmalarda serbest bırakan liderlik ölçeği etkileşimci liderlik ölçeği altında bir faktör olarak kullanıldığı için etkileşimci liderlik ölçeği ile beraber geçerlilik ve güvenilirlik testine tabi tutulmuştur.

3.6.1.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Dönüştürücü liderlik ölçeğindeki 5'li Likert tipi ile cevaplandırılmış 20 ifade, SPSS paket programı aracılığı ile faktör analizine tabi tutulmuştur. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ait örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,928 ile değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun çok iyi olduğu ayrıca Bartlett's küresellik test sonucunda $p < .000$ ile değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo 3-4'de verilmiştir.

Tablo 3-4: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği İstatistiği		0,928
Bartlett's Küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	4197,039
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi için uygunluğunun anlaşılmasından sonra faktör çıkarılmasına ilişkin yöntemlerin başında gelen, temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör yükü $>0,50$ olarak seçilmiştir. Analiz sonucu toplam varyansın %75,30'unu açıklayan ve özdeğer ölçütü birden büyük olan dört faktör çıkmıştır. Oluşan faktör yükleri kaynak çalışmalara paralel olarak Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik ve Bireysel İlgi olarak adlandırılmıştır. Faktör yükleri Tablo 3-5'de verilmiştir.

Tablo 3-5: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analiz Sonucu

	Karizma	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Teşvik	Bireysel İlgil
19. Numaralı Soru	0,849			
01. Numaralı Soru	0,836			
02. Numaralı Soru	0,826			
20. Numaralı Soru	0,806			
10. Numaralı Soru	0,792			
11. Numaralı Soru	0,752			
24. Numaralı Soru		0,814		
31. Numaralı Soru		0,794		
12. Numaralı Soru		0,768		
03. Numaralı Soru		0,730		
28. Numaralı Soru		0,718		
36. Numaralı Soru			0,793	
09. Numaralı Soru			0,746	
27. Numaralı Soru			0,744	
18. Numaralı Soru			0,717	
34. Numaralı Soru			0,703	
17. Numaralı Soru				0,849
04. Numaralı Soru				0,821
26. Numaralı Soru				0,812
35. Numaralı Soru				0,751
Cronbach's Alpha	,942	,935	,875	,893
Özdeğerler (Eigenvalues)	9,830	2,425	1,563	1,259
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	49,151	12,125	7,814	6,293
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %			75,383	

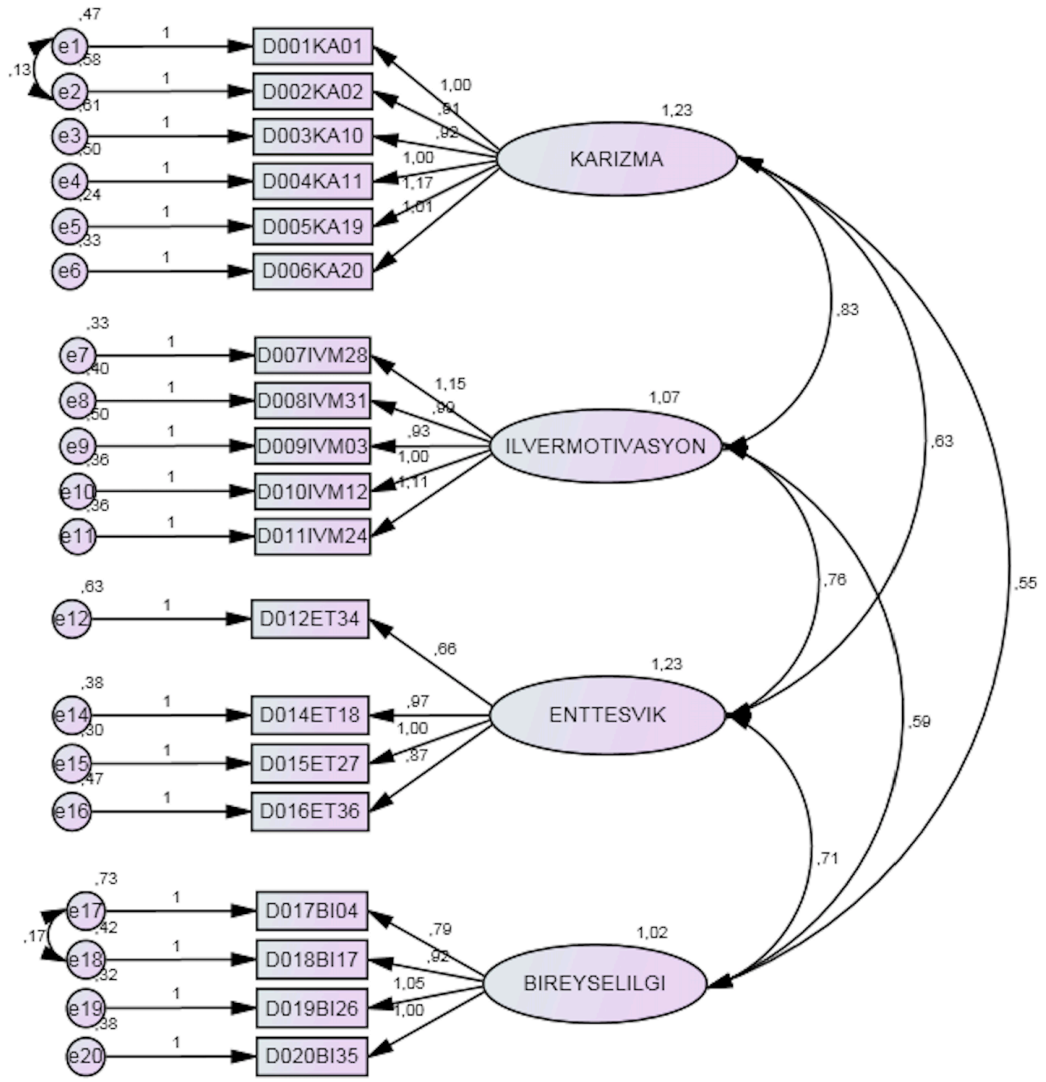
Açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin uygunluğunu test etmek amacıyla dönüştürücü liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapmak için AMOS 23 paket programı kullanılmıştır.

Tablo 3-6: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucu

İNDEKSLER	DEĞER	UYUM
CMIN/DF	1,694	İYİ
GFI	,910	İYİ
AGFI	,881	KABUL EDİLEBİLİR
NFI	,942	KABUL EDİLEBİLİR
IFI	,976	İYİ
TLI	,971	İYİ
CFI	,975	İYİ
RMSEA	,052	İYİ
SRMR	,055	İYİ

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin madde faktör yükleri şekil 3-2’de görülmektedir.

Modele ilişkin birinci düzey uyum indeksi değerleri ve sonuç raporu incelendiğinde, ölçekteki bir maddenin (madde dokuz) gözlenen faktör yükleri ve düzeltilmiş regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ($< 0,5$) analizden çıkartılmıştır. Ayrıca 01 ve 02 numaralı sorular ile, 4 ve 17 numaralı soruların hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. AMOS 23 programı tarafından tespit edilen dört ifade hataları arasındaki yüksek oranlı ilişki, bu ifadelerin diğer ifadelere oranla birbirleriyle daha yakından ilişkili olduklarını ortaya koymaktadır. Bu ifadelerin aynı faktör içerisinde olması, birbiriyle ilişkilendirilmesine engel olmadığını göstermektedir. Bu durum ise, modelin daha iyi bir uyum göstermesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.



Şekil 3-2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli

3.6.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Etkileşimci liderlik ölçeğindeki 5'li Likert tipi ile cevaplandırılmış 16 ifade, SPSS paket programı aracılığı ile faktör analizine tabi tutulmuştur. Etkileşimci liderlik ölçeğine ait örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,896 ile değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun çok iyi olduğu ayrıca Bartlett's küresellik test sonucunda $p<.000$ ile değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo 3-7'de verilmiştir.

Tablo 3-7: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		0,896
Bartlett's Küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	2264,362
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi için uygunluğunun anlaşılmasından sonra faktör çıkarılmasına ilişkin yöntemlerin başında gelen, temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör yükü $>0,50$ olarak seçilmiştir. Analiz sonucu toplam varyansın %70,9'unu açıklayan ve özdeğer ölçütü birden büyük olan dört faktör çıkmıştır. Oluşan faktör yükleri kaynak çalışmalara paralel olarak Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim Pasif, İstisnalarla Yönetim Aktif ve Serbest Bırakan Liderlik olarak adlandırılmıştır. Faktör yükleri Tablo 3-8'de verilmiştir.

Tablo 3-8: Etkileşimli Liderlik Ölçeği Faktör Analiz Sonucu

	Koşullu Ödül	İstisnalarla Yönetim Pasif	İstisnalarla Yönetim Aktif	Serbest Bırakan
13. Numaralı Soru	0,809			
29. Numaralı Soru	0,794			
05. Numaralı Soru	0,741			
21. Numaralı Soru	0,724			
07. Numaralı Soru		0,813		
23. Numaralı Soru		0,801		
15. Numaralı Soru		0,767		
32. Numaralı Soru		0,703		
22. Numaralı Soru			0,811	
30. Numaralı Soru			0,770	
14. Numaralı Soru			0,683	
06. Numaralı Soru			0,601	
25. Numaralı Soru				0,857
16. Numaralı Soru				0,816
08. Numaralı Soru				0,811
33. Numaralı Soru				0,780
Cronbach's Alpha	,870	,833	,787	,916
Özdeğerler (Eigenvalues)	1,957	1,732	1,072	6,592
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	41,199	12,232	10,827	6,698
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %			70,957	

Açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin uygunluğunu test etmek amacıyla etkileşimci liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapmak için AMOS 23 paket programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3-9’da verilmiştir.

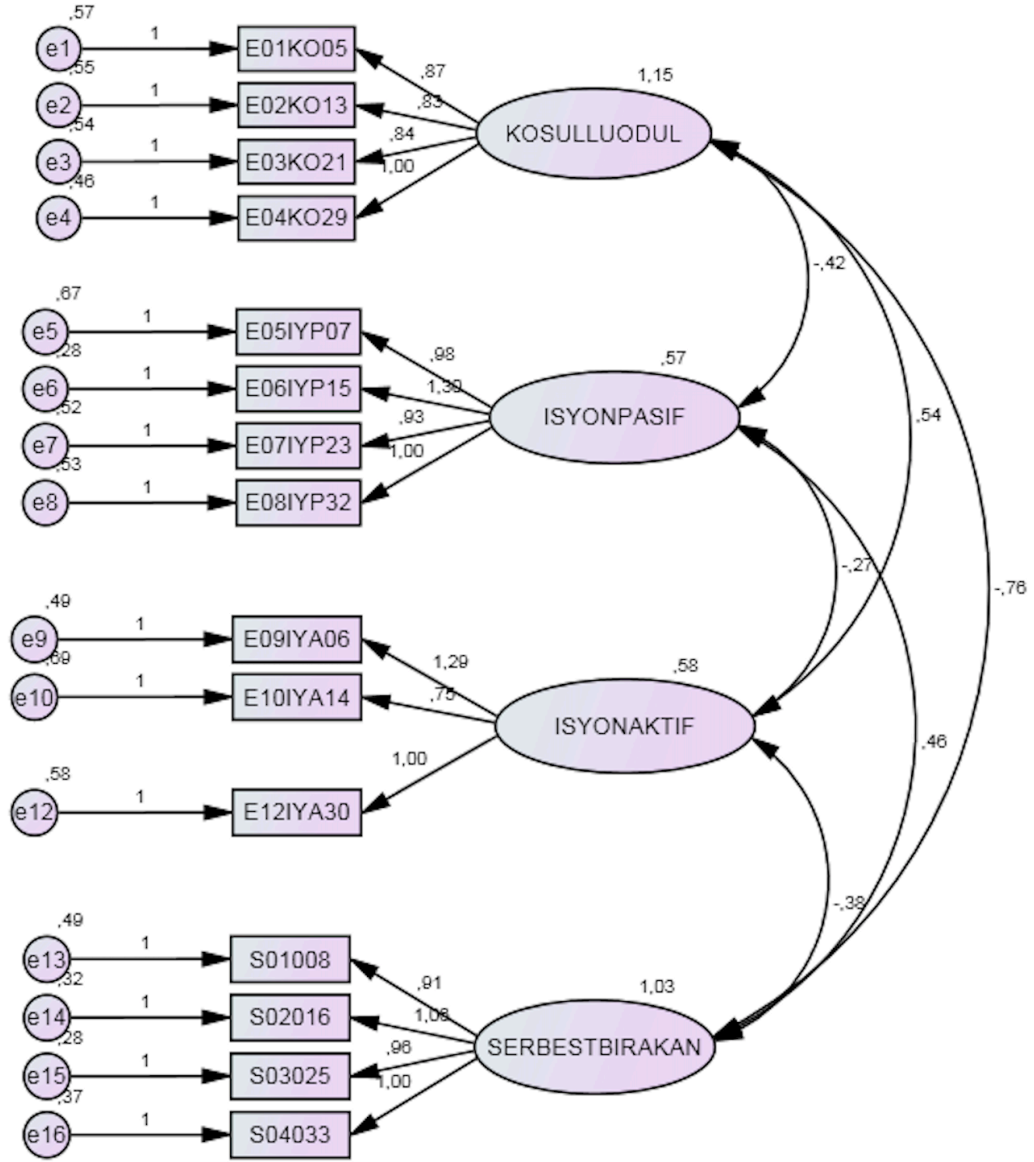
Tablo 3-9: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucu

İNDEKSLER	DEĞER	UYUM
CMIN/DF	1,908	İYİ
GFI	,922	İYİ
AGFI	,888	KABUL EDİLEBİLİR
NFI	,928	KABUL EDİLEBİLİR
IFI	,964	İYİ
TLI	,955	İYİ
CFI	,964	KABUL EDİLEBİLİR
RMSEA	,060	KABUL EDİLEBİLİR
SRMR	,065	KABUL EDİLEBİLİR

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında Etkileşimci Liderlik Ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin madde faktör yükleri ise şekil 3-3’de görülmektedir.

Modele ilişkin birinci düzey uyum indeksi değerleri ve sonuç raporu incelendiğinde, ölçekteki bir maddenin (22. Numaralı soru) gözlenen faktör yükleri ve düzeltilmiş regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ($< 0,5$) analizden çıkartılmıştır.

Aşağıdaki şekle bakıldığında Bass (1985)’in geliştirdiği Etkileşimci Liderlik Ölçeğine ilişkin dört faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında da dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen bu dört faktörlü yapı, Bass (1985)’in Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin orijinal yapısıyla birebir örtüşmektedir.



Şekil 3-3: Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli

3.6.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz

Örgütsel sessizlik ölçeğindeki 5'li Likert tipi ile cevaplandırılmış 15 ifade, SPSS paket programı aracılığı ile faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğine ait örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,889 ile değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun çok iyi olduğu ayrıca Bartlett's küresellik test sonucunda $p<.000$ ile değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo 3-10'da verilmiştir.

Tablo 3-10: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		0,889
Bartlett's Küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	2299,286
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi için uygunluğunun anlaşılmasından sonra faktör çıkarılmasına ilişkin yöntemlerin başında gelen, temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör yükü $>0,50$ olarak seçilmiştir. Analiz sonucu toplam varyansın %67,34'ünü açıklayan ve özdeğer ölçütü birden büyük olan üç faktör çıkmıştır. Oluşan faktör yükleri kaynak çalışmalara paralel olarak Kabullenici Sessizlik, Korumacı Sessizlik ve Korumacı Sessizlik olarak adlandırılmıştır. Faktör yükleri Tablo 3-11'de verilmiştir.

Tablo 3-11: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analiz Sonucu

		Kabullenici	Korunmacı	Korumacı
03.	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	0,791		
01.	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	0,764		
02.	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	0,746		
04.	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	0,670		
05.	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,643		
09.	Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.		0,801	
07.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.		0,762	
10.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.		0,757	
08.	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		0,742	
06.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.		0,703	
13.	Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.			0,819
11.	Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.			0,805
14.	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.			0,784
15.	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.			0,750
12.	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.			0,691
Cronbach's Alpha		,873	,904	,826
Özdeğerler (Eigenvalues)		2,588	6,348	1,166
Açıklanan Varyans Yüzdesi %		17,254	42,322	7,773
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %			67,349	

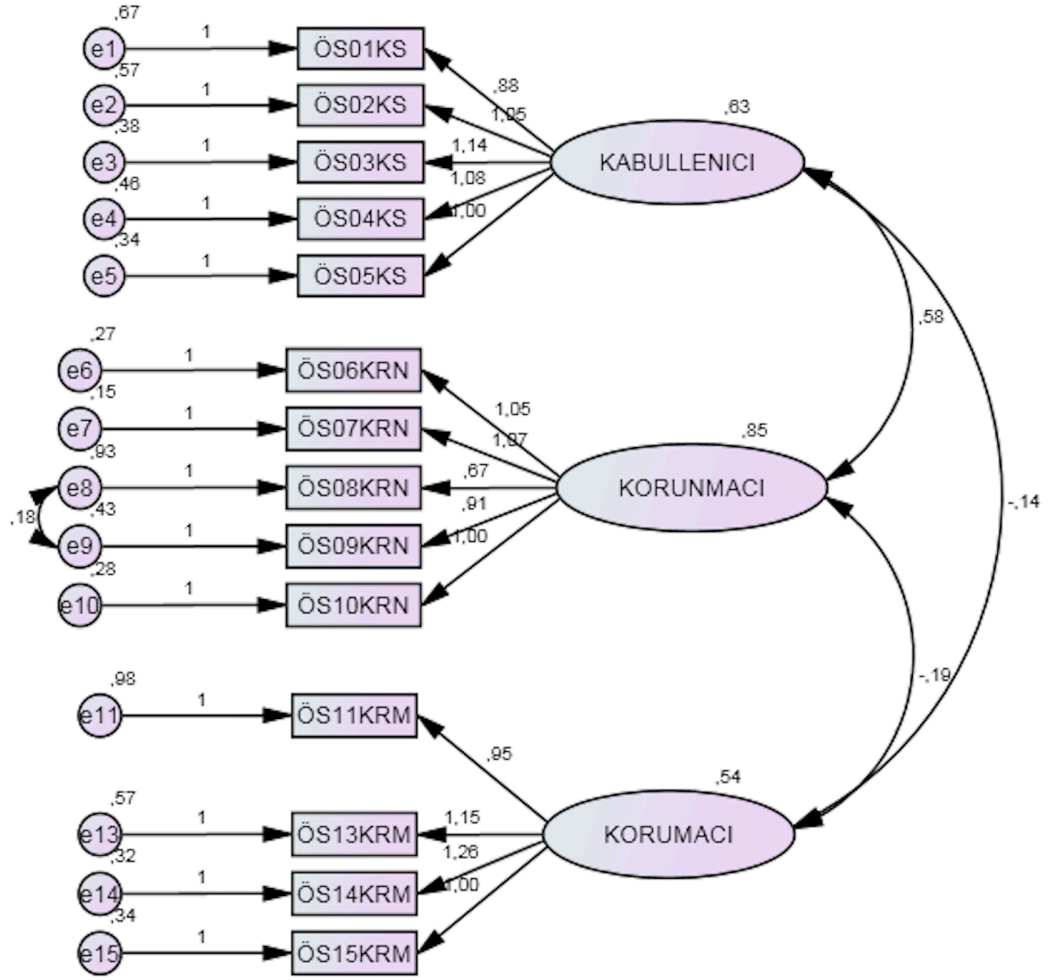
Açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin uygunluğunu test etmek amacıyla örgütsel sessizlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapmak için AMOS 23 paket programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3-12’de verilmiştir.

Tablo 3-12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucu

İNDEKSLER	DEĞER	UYUM
CMIN/DF	1,879	İYİ
GFI	,930	İYİ
AGFI	,900	İYİ
NFI	,938	KABUL EDİLEBİLİR
IFI	,923	KABUL EDİLEBİLİR
TLI	,963	İYİ
CFI	,970	İYİ
RMSEA	,059	İYİ
SRMR	,051	İYİ

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında örgütsel sessizlik algısı ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik algısı ölçeğinin madde faktör yükleri ise şekil 3-4’de görülmektedir.

Modele ilişkin birinci düzey uyum indeksi değerleri ve sonuç raporu incelendiğinde, ölçekteki bir maddenin (madde 12) gözlenen faktör yükleri ve düzeltilmiş regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ($< 0,5$) analizden çıkartılmıştır. Ayrıca 08 ve 09 numaralı soruların hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. AMOS 23 programı tarafından tespit edilen iki ifade hataları arasındaki yüksek oranlı ilişki, bu ifadelerin diğer ifadelerle oranla birbirleriyle daha yakından ilişkili olduklarını ortaya koymaktadır. Bu ifadelerin aynı faktör içerisinde olması, birbiriyle ilişkilendirilmesine engel olmadığını göstermektedir. Bu durum ise, modelin daha iyi bir uyum göstermesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.



Şekil 3-4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli

Elde edilen veriler incelendiğinde; kaynak çalışmalar olan Van Dyne vd. (2003) ve Kahya (2013) tarafından elde edilen faktör yapısına paralel olarak üç faktörlü yapı elde edilmiştir.

3.6.3. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Algılanan Örgütsel Politika ölçeğindeki 5’li Likert tipi ile cevaplandırılmış 12 ifade, SPSS paket programı aracılığı ile faktör analizine tabi tutulmuştur. Algılanan Örgütsel Politika ölçeğine ait örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,922 ile değişkenlerin faktör yapısına uygunluğunun çok iyi olduğu ayrıca Bartlett’s küresellik test sonucunda $p < .000$ ile değişkenlerin analiz yapmaya uygun olduğu hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo 3-13’de verilmiştir.

Tablo 3-13: Örgütsel Politika Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği İstatistiği		0,922
Bartlett's Küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	1180,195
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi için uygunluğunun anlaşılmasından sonra faktör çıkarılmasına ilişkin yöntemlerin başında gelen, temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör yükü $>0,40$ olarak seçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda hiçbir maddeye yüklenmeyen veya birden fazla maddeye yüklenen değişken olan 11 numaralı “*Çalıştığım kurumda kurum kurallarıyla bağdaşmayan bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamıyorum.*” soru faktör analizinden çıkartılmıştır. Analiz sonucu toplam varyansın %48,19’unu açıklayan ve özdeğer ölçütü birden büyük olan bir faktör çıkmıştır. Oluşan faktör yükleri kaynak çalışmalara paralel olarak Örgütsel Politika olarak adlandırılmıştır. Örgütsel politika ölçeği faktör yükleri Tablo 3-14’de verilmiştir.

Tablo 3-14: Örgütsel Politika Ölçeği Faktör Analiz Sonucu

		Örgütsel Politika
06.	Çalıştığım kurumda sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir.	0,777
09.	Çalıştığım kurumda tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm.	0,764
05.	Çalıştığım kurumda çalışanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan özgürce konuşamaz.	0,761
07.	Çalıştığım kurumda genellikle en çok çalışanlar terfi eder.	0,759
10.	Çalıştığım kurumda kimse meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır.	0,738
01.	Çalıştığım kurumda hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırlan) kişiler öne çıkar.	0,722
08.	Çalıştığım kurumda çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar.	0,710
04.	Çalıştığım kurumda kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.	0,675
03.	Çalıştığım kurumda çalışanlar kurumsallaşmış (yerleşik) fikirleri eleştirse bile dobra dobra konuşmaya teşvik edilir.	0,661
12.	Çalıştığım kurumda terfi ve zamla ilgili mevzuatların birisinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığını görmedim.	0,539
02.	Çalıştığım kurumda her şeye "evet efendim" diyenlere yer yoktur; amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir.	0,455
Cronbach's Alpha		,892
Özdeğerler (Eigenvalues)		5,302
Açıklanan Varyans Yüzdesi %		48,198
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %		48,198

Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 11 maddenin, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %48'ini açıklayan tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör yükleri ,77 ile ,45 arasında değişmektedir.

Açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin uygunluğunu test etmek amacıyla örgütsel politika algısı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapmak için AMOS 23 paket programı kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-15'de verilmiştir.

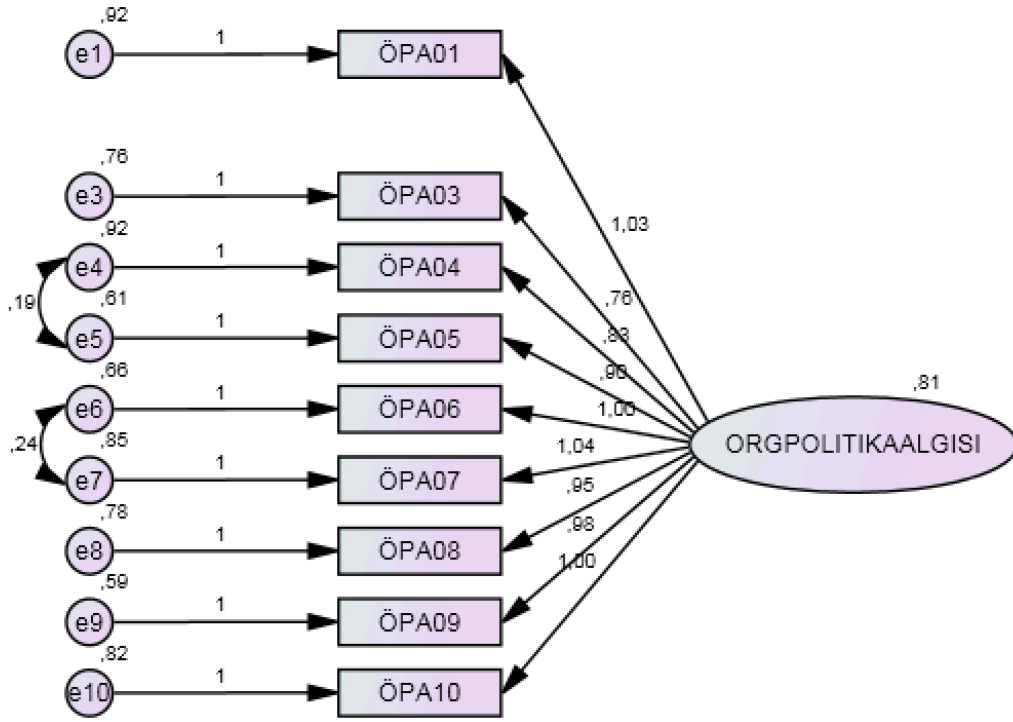
Tablo 3-15: Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucu

İNDEKSLER	DEĞER	UYUM
CMIN/DF	2,371	KABUL EDİLEBİLİR
GFI	,951	İYİ
AGFI	,909	İYİ
NFI	,948	KABUL EDİLEBİLİR
IFI	,969	İYİ
TLI	,954	İYİ
CFI	,969	KABUL EDİLEBİLİR
RMSEA	,073	KABUL EDİLEBİLİR
SRMR	,059	İYİ

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında örgütsel politika algısı ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel politika algısı ölçeğinin madde faktör yükleri ise şekil 3-5’de görülmektedir.

Modele ilişkin birinci düzey uyum indeksi değerleri ve sonuç raporu incelendiğinde, ölçekteki bir maddenin (madde iki) gözlenen faktör yükleri ve düzeltilmiş regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ($< 0,5$) analizden çıkartılmıştır. Ayrıca 04 ve 05 numaralı sorular ile,06 ve 07 numaralı soruların hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. AMOS 23 programı tarafından tespit edilen dört ifade hataları arasındaki yüksek oranlı ilişki, bu ifadelerin diğer ifadelere oranla birbirleriyle daha yakından ilişkili olduklarını ortaya koymaktadır. Bu ifadelerin aynı faktör içerisinde olması, birbiriyle ilişkilendirilmesine engel olmadığını göstermektedir. Bu durum ise, modelin daha iyi bir uyum göstermesine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Elde edilen veriler incelendiğinde; kaynak çalışma olan Kacmar ve Carlson (1997) tarafından elde edilen faktör yapısına paralel olarak tek faktörlü yapı elde edilmiştir.



Şekil 3-5: Örgütsel Politika Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Modeli

3.7. BULGULAR

3.7.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu personeline ilişkin kişisel bilgi formu (bkz., EK-1) içerisinde yer alan cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilgili tanımlayıcı bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3-16: Katılımcıların Demografik Dağılımları

	GRUPLAR	FREKANS (n)	YÜZDE %
Cinsiyet	Erkek	376	69,8
	Kadın	163	30,2
	Toplam	539	100,0
Yaş	18-25 Yaş	89	16,5
	26-30 Yaş	127	23,6
	31-35 Yaş	134	24,9
	36-40 Yaş	108	20,0
	41 ve Üstü	81	15,0
	Toplam	539	100,0
Eğitim Seviyesi	Lise	26	4,8
	Yüksekokul	224	41,6
	Lisans	271	50,3
	Y.L./Dr.	18	3,3
	Toplam	539	100,0
Çalışma Yılı	1-5 Yıl	98	18,2
	6-10 Yıl	148	27,5
	11-15 Yıl	154	28,6
	16-20 Yıl	86	16,0
	21 ve Üstü	53	9,8
	Toplam	539	100

Araştırmaya katılan 539 kamu personelinin cinsiyet değişkenine göre dağılımı 163'ü kadın (%30,2) ve 376'sı (%69,8) erkektir.

Araştırmaya katılanların %16,5'i 18-25 yaş aralığında, %23,6'sı 26-30 yaş

aralığında, %24,9'u 31-35 yaş aralığında, %20'si 36-40 yaş aralığında ve %15'1 ise 41 ve üstü yaştadır. Yaş değişkeni açısından çalışmaya katılanların büyük kısmının 25-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Eğitim değişkeni açısından ise %4,8'i lise, %41,6'sı yüksekokul, %50,3'ü üniversite ve %3,3'ü yüksek lisans/doktora mezunudur. Eğitim değişkeni açısından çalışmaya katılanların büyük kısmının en az yüksekokul veya lisans mezunu olduğunu işaret etmektedir. Araştırmaya katılanların kamu çalışanı olması ve memurluğa girişte en az lise mezunu olma şartının bulunması sebebiyle katılımcıların eğitim düzeyi göreceli olarak yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılanların kamu sektöründeki çalışma süresine bakıldığı zaman %18,2'si 1-5 yıl aralığında, %27,5'i 6-10 yıl aralığında, %28,6'sı 11-15 yıl aralığında, %16'sı 16-20 yıl aralığında olup, yüzde %9,8'i ise 21 yıl ve daha fazla süredir kamu sektöründe çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların çalışma süreleri incelendiğinde %54,3'ünün on yıl veya daha fazla süredir kamu sektöründe çalıştığı görülmektedir. Bu kapsamda çalıştıkları kurumlardaki hakim liderlik tarzı, örgütsel sessizlik ve örgütsel politikaya ait yeterli bilgiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

3.7.1.1. Dönüştürücü Liderlik Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları olan karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi için hesaplanan ortalama değer ve standart sapma değerleri Tablo 3-17’de verilmiştir.

Tablo 3-17: Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

	Ortalama	S.Sapma
Karizma	2,98	1,15
İlham Verici Motivasyon	2,94	1,11
Entelektüel Teşvik	2,67	0,97
Bireysel İlgi	3,00	1,01
Dönüştürücü Liderlik (Genel)	2,90	0,85

Tablo 3-17’deki bulgular değerlendirildiğinde, kamu personelinin dönüştürücü liderlik algı boyutlarının tamamı ile ilgili ortalamaları 2,90’dır. Dolayısıyla çalışanların emniyet kültürü algısını görece olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Alt boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde ise entelektüel teşvik boyutunun ortalama değerlerinin ölçek ortalamasının altında olduğu ve örgütün bu boyut altında daha olumsuz değerlendirdikleri söylenebilir. Bireysel ilgi, karizma ve ilham verici motivasyon boyutlarının ortalamaları diğer boyutların ortalamaları ve ölçek ortalamasının üzerinde değerlere sahip oldukları için bu boyutlarda çalışanların dönüştürücü liderliği olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 3-18’deki dönüştürücü liderlik ölçek soruları ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, yöneticilerin kişisel istek ve karizmatik düzeylerine yönelik sorular olan “04. Numaralı soru” ve “11. Numaralı soru” sorularının en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Karizma ve bireysel ilgi faktörleri altında yer alan bu soruların çalışanlar tarafından yöneticilerinin diğer faktörlere nazaran bireysel çaba ve isteklerinin daha etkili ve olumlu algıladıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin entellektüel ve karizmatik düzeylerine yönelik sorular olan “10. Numaralı soru” ve “36. Numaralı soru” sorularının en düşük ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Karizma faktörü altında yer alan 10 numaralı sorunun en düşük

değere sahip olması; çalışanların yöneticilerinin kendi önceliklerini ön planda tutukları algısına sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca entelektüel teşvik faktörü altında yer alan 36 numaralı sorunun en düşük ortalamaya sahip olması; yöneticilerin çalışanlarının farklı ihtiyaç ve kişilik özelliklerine yönelik yaklaşımlara sahip olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 3-18: Dönüştürücü Liderlik Ölçek Soruları Ortalama ve S.Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
04. Numaralı Soru	3,14	1,169
11. Numaralı Soru	3,11	1,321
17. Numaralı Soru	3,11	1,132
20. Numaralı Soru	3,08	1,268
01. Numaralı Soru	3,07	1,304
03. Numaralı Soru	3,06	1,202
19. Numaralı Soru	3,04	1,396
26. Numaralı Soru	3,01	1,199
02. Numaralı Soru	2,96	1,268
12. Numaralı Soru	2,96	1,202
31. Numaralı Soru	2,94	1,207
24. Numaralı Soru	2,91	1,304
28. Numaralı Soru	2,86	1,323
27. Numaralı Soru	2,85	1,239
18. Numaralı Soru	2,77	1,247
35. Numaralı Soru	2,75	1,185
09. Numaralı Soru	2,71	1,195
36. Numaralı Soru	2,67	1,188
10. Numaralı Soru	2,65	1,286
34. Numaralı Soru	2,38	1,083

3.7.1.2. Etkileşimci Liderlik Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Etkileşimci liderlik ve alt boyutları olan Koşullu ödül, istisnalarla yönetim pasif, istisnalarla yönetim aktif ve serbest bırakan liderlik için hesaplanan ortalama değer ve standart sapma değerleri Tablo 3-19’da verilmiştir.

Tablo 3-19: Etkileşimci Liderlik ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

	Ortalama	S.Sapma
Koşullu Ödül	3,22	1,01
İstisnalarla Yönetim Pasif	2,67	0,87
İstisnalarla Yönetim Aktif	3,05	0,81
Serbest Bırakan Liderlik	2,46	1,04
Etkileşimci Liderlik (Genel)	2,98	0,47

Tablo 3-19’deki bulgular değerlendirildiğinde, kamu personelinin etkileşimci liderlik algı boyutlarının tamamı ile ilgili ortalamaları 2,98’dir. Dolayısıyla çalışanların emniyet kültürü algısını görece olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Alt boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde ise serbest bırakan liderlik ve istisnalarla yönetim pasif boyutlarının ortalama değerlerinin ölçek ortalamasının altında olduğu ve örgütün bu boyut altında daha olumsuz değerlendirdikleri söylenebilir. Koşullu ödül ve istisnalarla yönetim aktif boyutlarının ortalamaları diğer boyutların ortalamaları ve ölçek ortalamasının üzerinde değerlere sahip oldukları için bu boyutlarda çalışanların etkileşimci liderliği olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 3-20’deki etkileşimci liderlik ölçek soruları ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, yönetim biçimlerine yönelik “06. Numaralı soru” ve “13. Numaralı soru” sorularının en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama değerlerine sahip 06 ve 13 numaralı sorular değerlendirildiğinde, kamu yöneticilerinin çalışanlarını sürekli olarak kontrol altında tutmak istediği ancak çalışanlarda istek ve hevesi keşfettiğinde ise daha olumlu ve teşvik edici bir tutum sergiledikleri algısının çalışanlar arasında yaygın olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin karar alma biçimlerine yönelik olarak hazırlanmış “25. Numaralı soru” ve “16. Numaralı soru” sorularının en düşük ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalama değerlere sahip 25 ve 16 numaralı sorular

değerlendirildiğinde; kendilerini sınırlayan kanun ve düzenlemeler içerisinde hareket etmek zorunda olsalar da kamu yöneticilerinin inisiyatif ve karar almaktan çekinmedikleri algısı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3-20: Etkileşimci Liderlik Ölçek Soruları Ortalama ve S.Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
06. Numaralı Soru	3,62	1,211
13. Numaralı Soru	3,45	1,162
29. Numaralı Soru	3,32	1,272
05. Numaralı Soru	3,11	1,203
30. Numaralı Soru	3,05	1,082
21. Numaralı Soru	3,01	1,165
07. Numaralı Soru	2,89	1,105
22. Numaralı Soru	2,88	0,989
15. Numaralı Soru	2,67	1,112
14. Numaralı Soru	2,66	1,010
32. Numaralı Soru	2,61	1,047
33. Numaralı Soru	2,55	1,186
08. Numaralı Soru	2,54	1,166
23. Numaralı Soru	2,53	1,007
16. Numaralı Soru	2,42	1,220
25. Numaralı Soru	2,35	1,109

3.7.1.3. Örgütsel Sessizlik Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korumacı sessizlik için hesaplanan ortalama değer ve standart sapma değerleri Tablo 3-21’de verilmiştir.

Tablo 3-21: Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

	Ortalama	S.Sapma
Kabullenici Sessizlik	2,53	0,87
Korunmacı Sessizlik	2,44	0,92
Korunmacı Sessizlik	3,74	0,87
Örgütsel Sessizlik (Genel)	2,90	0,57

Tablo 3-21’deki bulgular değerlendirildiğinde, kamu personelinin örgütsel sessizlik algı boyutlarının tamamı ile ilgili ortalamaları 2,90’dır. Dolayısıyla çalışanların emniyet kültürü algısını görece olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Alt boyutların ortalamaları değerlendirildiğinde ise korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik boyutlarının ortalama değerlerinin ölçek ortalamasının altında olduğu ve örgütün bu boyut altında daha olumsuz değerlendirdikleri söylenebilir. Korumacı sessizlik boyutunun ortalaması diğer boyutların ortalamaları ve ölçek ortalamasının üzerinde değerlere sahip oldukları için bu boyutlarda çalışanların örgütsel sessizliği olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 3-22: Örgütsel Sessizlik Ölçek Soruları Ortalama ve S.Sapma Değerleri

		Ortalama	Standart Sapma
15.	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4,14	0,941
14.	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4,00	1,089
13.	Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	3,79	1,136
11.	Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	3,61	1,214
12.	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	3,18	1,313
02.	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2,73	1,126
01.	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,71	1,077
08.	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	2,54	1,149
03.	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2,49	1,094
06.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	2,48	1,097
04.	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	2,44	1,095
09.	Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	2,43	1,069
10.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	2,40	1,067
07.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	2,38	1,063
05.	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,30	0,984

Tablo 3-22'deki örgütsel sessizlik ölçek soruları ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, "15. Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim" ve "14. Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim" sorularının en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Korumacı faktörü altında yer alan 15 ve 14 numaralı soruların en yüksek ortalama değerlere sahip olması; kamu çalışanlarının kuruma yönelik korumacı

tavırlarını ortaya koymaktadır.

“05. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum” ve “07. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım” sorularının en düşük ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Korunmacı faktörü altında yer alan 05 ve 07 numaralı soruların en yüksek ortalama değerlere sahip olması; çalışanların görüş ve düşüncelerini kendisi ile ilgili olmayan konularda dahi yöneticilerinden korkmadan özgürce ifade edebildiklerini göstermektedir.

3.7.1.4. Örgütsel Politika Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Örgütsel politika algısı için hesaplanan ortalama değer ve standart sapma değerleri Tablo 3-23’de verilmiştir.

Tablo 3-23: Örgütsel Politika ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

	Ortalama	S.Sapma
Örgütsel Politika (Genel)	2,99	0,82

Tablo 3-23’deki bulgular değerlendirildiğinde, kamu personelinin örgütsel politika algı boyutunun tamamı ile ilgili ortalamaları 2,99’dır. Dolayısıyla çalışanların emniyet kültürü algısını görece olumlu olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 3-24’deki örgütsel politika ölçek soruları ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, “06. Çalıştığım kurumda sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir” ve “07. Çalıştığım kurumda genellikle en çok çalışanlar terfi eder” sorularının en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama değerlere sahip 06 ve 07 numaralı sorular değerlendirildiğinde; çalışanlar arasında çalışanların ödüllendirildiği ve terfi ettiği algısının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3-24: Örgütsel Politika Ölçek Soruları Ortalama ve S.Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
06. Çalıştığım kurumda sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir.	3,20	1,218
07. Çalıştığım kurumda genellikle en çok çalışanlar terfi eder.	3,19	1,314
03. Çalıştığım kurumda çalışanlar kurumsallaşmış (yerleşik) fikirleri eleştirse bile dobra dobra konuşmaya teşvik edilir.	3,18	1,106
05. Çalıştığım kurumda çalışanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan özgürce konuşamaz.	3,13	1,125
12. Çalıştığım kurumda terfi ve zamlarla ilgili mevzuatların birisinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığını görmedim.	3,01	1,050
02. Çalıştığım kurumda her şeye "evet efendim" diyenlere yer yoktur; amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir.	2,99	0,887
04. Çalıştığım kurumda kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.	2,97	1,216
01. Çalıştığım kurumda hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırlan) kişiler öne çıkar.	2,88	1,338
10. Çalıştığım kurumda kimse meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır.	2,80	1,278
09. Çalıştığım kurumda tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm.	2,78	1,174
08. Çalıştığım kurumda çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar.	2,76	1,231

“08. Çalıştığım kurumda çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar” ve “09. Çalıştığım kurumda tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm” sorularının en düşük ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalama değerlere sahip 08 ve 09 numaralı sorular değerlendirildiğinde; çalışanlar arasında birbirine engel olucu ortam algısının ve adam kayırmacılığı algısının düşük olduğu görülmektedir. En yüksek ve en düşük değerler birlikte incelendiğinde ise çalışanların kurumlarına olan güven düzeyinin yüksek olduğu algısı ortaya çıkmaktadır.

3.7.2. Liderlik Tarzları Algısı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde kamu personelinin liderlik tarzı algılarının çeşitli demografik değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi) farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakan liderlik boyutları ile demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için; istatistiksel olarak normal dağılan veri setine, parametrik testler olan t-test ve tek yönlü varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. Ayrıca gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını bulmak amacıyla homojenlik varsayımını sağlayan gruplara Tukey, sağlayamayan gruplara ise Tamhane's T2 testi uygulanmıştır.

3.7.2.1. Dönüştürücü Liderlik ve Demografik Değişkenler

Kamu personelinin dönüştürücü liderliğe yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek için bağımsız iki örnek t-testi (independent sample's t-test) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde cinsiyet demografik değişkeni açısından dönüştürücü liderlik algısı genel ortalaması ve entelektüel teşvik alt boyutu ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$).

Tablo 3-25: Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	P
Karizma	KADIN	376	2,89	1,15	-,945	0,63
	ERKEK	163	3,03	1,14		
İlham Verici Motivasyon	KADIN	376	2,82	1,10	-1,315	0,96
	ERKEK	163	3,01	1,11		
Entelektüel Teşvik	KADIN	376	2,61	1,05	-,811	0,02
	ERKEK	163	2,71	0,92		
Bireysel İlgi	KADIN	376	3,02	1,01	0,22	0,69
	ERKEK	163	2,99	1,02		
Dönüştürücü Liderlik (Genel)	KADIN	376	2,83	0,91	-,911	0,03
	ERKEK	163	2,94	0,81		

Kamu personelinin dönüştürücü liderliğe yönelik algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü

varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde yaş demografik değişkeni açısından dönüştürücü liderlik algısı genel ortalaması ve alt boyutu ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-26’de verilmiştir.

Tablo 3-26: Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı

(N=539)	Yaş	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Karizma	18-25 Yaş	89	5,042	,001	3,59	1,20	23,197	,000	1,2>3,4,5
	26-30 Yaş	127			3,68	0,98			
	31-35 Yaş	134			2,42	0,82			
	36-40 Yaş	108			2,36	0,78			
	41 ve Üstü	81			2,57	1,03			
	Toplam	539			2,98	1,15			
İlham Verici Motivasyon	18-25 Yaş	89	0,613	,654	3,59	0,97	25,613	,000	1,2>3,4,5
	26-30 Yaş	127			3,59	0,99			
	31-35 Yaş	134			2,30	0,91			
	36-40 Yaş	108			2,32	0,86			
	41 ve Üstü	81			2,64	1,00			
	Toplam	539			2,95	1,11			
Entelektüel Teşvik	18-25 Yaş	89	2,338	,056	3,01	1,02	12,228	,000	1,2>3,4,5
	26-30 Yaş	127			3,21	0,92			
	31-35 Yaş	134			2,23	0,79			
	36-40 Yaş	108			2,24	0,73			
	41 ve Üstü	81			2,56	0,95			
	Toplam	539			2,68	0,97			
Bireysel İlgi	18-25 Yaş	89	4,143	,003	3,54	1,12	12,75	,000	1,2>3,4,5
	26-30 Yaş	127			3,38	0,97			
	31-35 Yaş	134			2,63	0,71			
	36-40 Yaş	108			2,46	0,76			
	41 ve Üstü	81			2,77	0,89			
	Toplam	539			3,00	1,02			
Dönüştürücü Liderlik (Genel)	18-25 Yaş	89	4,946	,001	3,43	0,49	16,406	,000	1,2>3,4,5
	26-30 Yaş	127			3,47	0,69			
	31-35 Yaş	134			2,39	0,73			
	36-40 Yaş	108			2,34	0,70			
	41 ve Üstü	81			2,63	0,90			
	Toplam	539			2,90	0,85			

* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir.

Kamu personelinin dönüştürücü liderliğe yönelik algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları ve bütün alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki görülmüştür. Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları elde edilen veriler Tablo 3-27’de verilmiştir.

Tablo 3-27: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı

(N=539)	Eğitim Düzeyi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Karizma	Lise	26	5,841	,001	3,08	0,89	20,816	,000	1>2,4,3 2>4,3
	Yüksekokul	224			3,50	1,17			
	Lisans	271			2,45	0,86			
	Y.L./Dr.	18			2,47	1,10			
	Toplam	539			2,98	1,15			
İlham Verici Motivasyon	Lise	26	0,641	,589	2,97	1,12	22,926	,000	1>2,4,3 2>4,3
	Yüksekokul	224			3,47	1,03			
	Lisans	271			2,41	0,92			
	Y.L./Dr.	18			2,48	1,06			
	Toplam	539			2,95	1,11			
Entelektüel Teşvik	Lise	26	2,283	,080	2,83	1,00	10,754	,000	2,1>4,3
	Yüksekokul	224			3,00	1,01			
	Lisans	271			2,32	0,82			
	Y.L./Dr.	18			2,40	0,77			
	Toplam	539			2,68	0,97			
Bireysel İlgi	Lise	26	5,855	,001	2,88	1,01	12,443	,000	2>1,4,3
	Yüksekokul	224			3,38	1,07			
	Lisans	271			2,62	0,79			
	Y.L./Dr.	18			2,77	1,02			
	Toplam	539			3,00	1,02			
Dönüştürücü Liderlik (Genel)	Lise	26	3,071	,028	2,94	0,94	28,388	,000	1>2,4,3 2>4,3
	Yüksekokul	224			3,34	0,67			
	Lisans	271			2,45	0,77			
	Y.L./Dr.	18			2,53	0,94			
	Toplam	539			2,90	0,85			

* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir.

Test sonuçları değerlendirildiğinde yüksekokul ve lise mezunu kamu çalışanlarının diğer eğitim düzeyine sahip çalışan gruplarına kıyasla yöneticilerinden

daha fazla dönüştürücü liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir. Alt faktörler değerlendirildiğinde ise aynı şekilde yüksek okul ve lise mezunu kamu çalışanlarının diğer eğitim düzeyi gruplarına kıyasla yöneticilerinden daha fazla karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi algısına sahip oldukları görülmektedir. Yüksek okul mezunu kamu çalışanlarının genel dönüştürücü liderlik algısının ve bütün alt faktör algılarının diğer eğitim düzeyine sahip çalışan gruplarına kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kamu personelinin dönüştürücü liderliğe yönelik algılarının çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde genel olarak dönüştürücü liderlik algısı ve demografik değişken olan katılımcıların çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-28’de verilmiştir.

Test sonuçları değerlendirildiğinde 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip kamu çalışanlarının diğer yaş gruplarına kıyasla yöneticilerinden daha fazla dönüştürücü liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir. Alt faktörler değerlendirildiğinde ise aynı şekilde 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip kamu çalışanlarının diğer yaş gruplarına kıyasla yöneticilerinden daha fazla karizma, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi algısına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3-28: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algısı

(N=539)	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Karizma	1-5 Yıl	89	2,785	,027	3,67	1,04	13,751	,000	1,2>4,3
	6-10 Yıl	127			3,30	1,07			
	11-15 Yıl	134			2,76	1,20			
	16-20 Yıl	108			2,55	0,94			
	21 ve Üstü	81			2,39	0,92			
	Toplam	539			2,98	1,15			
İlham Verici Motivasyon	1-5 Yıl	89	1,557	,186	3,34	1,05	7,268	,000	1,2>3,4
	6-10 Yıl	127			3,38	1,13			
	11-15 Yıl	134			2,89	1,17			
	16-20 Yıl	108			2,56	0,97			
	21 ve Üstü	81			2,47	0,94			
	Toplam	539			2,95	1,11			
Entelektüel Teşvik	1-5 Yıl	89	1,203	,310	2,93	1,00	3,339	,011	
	6-10 Yıl	127			2,87	0,93			
	11-15 Yıl	134			2,68	1,05			
	16-20 Yıl	108			2,39	0,85			
	21 ve Üstü	81			2,43	0,87			
	Toplam	539			2,68	0,97			
Bireysel İlgi	1-5 Yıl	89	3,786	,005	3,40	1,01	7,258	,000	1,2>3,4
	6-10 Yıl	127			3,36	1,06			
	11-15 Yıl	134			2,88	1,08			
	16-20 Yıl	108			2,65	0,85			
	21 ve Üstü	81			2,64	0,76			
	Toplam	539			3,00	1,02			
Dönüştürücü Liderlik (Genel)	1-5 Yıl	89	2,368	,053	3,33	0,66	12,135	,000	1,2>3,4
	6-10 Yıl	127			3,23	0,88			
	11-15 Yıl	134			2,80	0,83			
	16-20 Yıl	108			2,54	0,82			
	21 ve Üstü	81			2,48	0,78			
	Toplam	539			2,90	0,85			

* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir.

3.7.2.2. Etkileşimci Liderlik ve Demografik Değişkenler

Kamu personelinin etkileşimci liderliğe yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek için bağımsız iki örnek t-testi (independent sample's t-test) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde cinsiyet demografik değişkeni açısından etkileşimci liderlik algısı genel ortalaması veya alt boyutu ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülememiştir ($p < 0,05$).

Tablo 3-29: Cinsiyet Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algısı

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	P
Koşullu Ödül	KADIN	376	3,02	1,05	-2,43	0,37
	ERKEK	163	3,34	0,97		
İstisnalarla Yönetim Pasif	KADIN	376	2,69	0,89	0,20	0,44
	ERKEK	163	2,66	0,85		
İstisnalarla Yönetim Aktif	KADIN	376	3,04	0,83	-0,11	0,89
	ERKEK	163	3,05	0,80		
Serbest Bırakan Liderlik	KADIN	376	2,61	1,07	1,70	0,73
	ERKEK	163	2,38	1,02		
Etkileşimci Liderlik (Genel)	KADIN	376	2,92	0,51	-1,65	0,29
	ERKEK	163	3,02	0,45		

Kamu personelinin etkileşimci liderliğe yönelik algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde yaş demografik değişkeni açısından etkileşimci liderlik algısı genel ortalaması ve alt boyutu ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-30'da verilmiştir.

Tablo 3-30: Yaş Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algısı

(N=539)	Yaş	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Koşullu Ödül	18-25 Yaş	89	2,015	,093	3,87	0,76	24,452	,000	1>3,4,5 2>3,4,5
	26-30 Yaş	127			3,71	0,80			
	31-35 Yaş	134			2,67	0,90			
	36-40 Yaş	108			2,70	0,93			
	41 ve Üstü	81			2,85	1,01			
	Toplam	539			3,22	1,02			
İstisnalarla Yönetim Pasif	18-25 Yaş	89	0,886	,473	2,08	0,73	26,646	,000	3>1,2 4>1,2 5>1,2
	26-30 Yaş	127			2,31	0,65			
	31-35 Yaş	134			3,22	0,75			
	36-40 Yaş	108			3,13	0,73			
	41 ve Üstü	81			2,94	0,82			
	Toplam	539			2,68	0,87			
İstisnalarla Yönetim Aktif	18-25 Yaş	89	2,229	,066	3,54	0,58	16,143	,000	1>3,4,5 2>3,4,5
	26-30 Yaş	127			3,26	0,72			
	31-35 Yaş	134			2,72	0,73			
	36-40 Yaş	108			2,62	0,82			
	41 ve Üstü	81			2,89	0,86			
	Toplam	539			3,05	0,81			
Serbest Bırakan Liderlik	18-25 Yaş	89	0,786	,535	1,84	0,76	28,594	,000	3>1,2 4>1,2 5>1,2
	26-30 Yaş	127			1,82	0,85			
	31-35 Yaş	134			3,06	0,94			
	36-40 Yaş	108			3,01	0,95			
	41 ve Üstü	81			2,93	0,90			
	Toplam	539			2,47	1,05			
Etkileşimci Liderlik (Genel)	18-25 Yaş	89	1,776	,134	3,17	0,41	6,216	,000	
	26-30 Yaş	127			3,09	0,40			
	31-35 Yaş	134			2,87	0,52			
	36-40 Yaş	108			2,81	0,44			
	41 ve Üstü	81			2,89	0,55			
	Toplam	539			2,98	0,48			

* sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Test sonuçları değerlendirildiğinde genel etkileşimci liderlik algısının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Alt faktörler değerlendirildiğinde ise 18-25 yaş ve 26-30 yaş aralığındaki kamu çalışanlarının koşullu ödüllendirme ve aktif istisnalar ile yönetim algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 31-35 yaş, 36-40 yaş ve 41 yaş ve üstü aralığındaki kamu çalışanlarının pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakan liderlik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yüksek yaş

gruplarının daha çok serbest bırakan liderlik algısına sahip olmalarının sebebi olarak yöneticilerin yeni işe başlayan çalışanların tecrübesiz olabilecekleri düşüncesine sahip oldukları için daha çok kontrol altında tutmak istemeleri, daha ilerlemiş yaşlardaki çalışanların ise yaşlarına ve çalışma sürelerine istinaden daha tecrübeli olarak kabul ederek daha serbest hareket etmelerine müsaade etmeleri olduğu değerlendirilmektedir.

Kamu personelinin etkileşimci liderliğe yönelik algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların etkileşimci liderlik algıları ve bütün alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki görülmüştür. Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları elde edilen veriler Tablo 3-31’de verilmiştir.

Test sonuçları değerlendirildiğinde genel etkileşimci liderlik algısının eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı farklılaştığı tespit edilememiştir. Alt faktörler değerlendirildiğinde ise lisan ve yüksek lisans/doktora mezunlarının diğer eğitim seviyesine sahip gruplara kıyasla daha yüksek serbest bırakan liderlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Yüksek eğitim seviyesine sahip eğitim gruplarının daha çok serbest bırakan liderlik algısına sahip olmalarının sebebi olarak yöneticilerin eğitim seviyesi düşük çalışanların tecrübesiz olabilecekleri düşüncesine sahip oldukları için daha çok kontrol altında tutmak istemeleri, eğitim seviyeleri yüksek çalışanların ise aldıkları eğitim seviyesine istinaden daha tecrübeli olduklarını kabul ederek daha serbest hareket etmelerine müsaade etmeleri olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3-31: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algısı

(N=539)	Eğitim Düzeyi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Koşullu Ödül	Lise	26	1,362	,255	3,09	1,08	24,228	,000	2>1,3,4 1,4>3
	Yüksekokul	224			3,71	0,83			
	Lisans	271			2,69	0,94			
	Y.L./Dr.	18			3,25	1,04			
	Toplam	539			3,22	1,02			
İstisnalarla Yönetim Pasif	Lise	26	2,242	,084	2,93	0,96	24,560	,000	1,3,4>2
	Yüksekokul	224			2,24	0,76			
	Lisans	271			3,10	0,73			
	Y.L./Dr.	18			2,96	1,04			
	Toplam	539			2,68	0,87			
İstisnalarla Yönetim Aktif	Lise	26	1,539	,205	3,29	0,72	18,418	,000	1,2>3,4
	Yüksekokul	224			3,38	0,68			
	Lisans	271			2,73	0,82			
	Y.L./Dr.	18			2,42	0,62			
	Toplam	539			3,05	0,81			
Serbest Bırakan Liderlik	Lise	26	1,576	,196	2,38	0,82	25,714	,000	3,4>1,2
	Yüksekokul	224			1,95	0,89			
	Lisans	271			3,00	0,92			
	Y.L./Dr.	18			2,94	1,23			
	Toplam	539			2,47	1,05			
Etkileşimci Liderlik (Genel)	Lise	26	2,548	,056	3,10	0,65	7,115	,000	
	Yüksekokul	224			3,11	0,40			
	Lisans	271			2,84	0,50			
	Y.L./Dr.	18			2,88	0,44			
	Toplam	539			2,98	0,48			

* sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Kamu personelinin etkileşimci liderliğe yönelik algılarının çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde genel olarak etkileşimci liderlik algısı ve demografik değişken olan katılımcıların çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-32'da verilmiştir.

Test sonuçları değerlendirildiğinde genel etkileşimci liderlik algısının çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Alt boyutlar değerlendirildiğinde

daha fazla çalışma süresine sahip gruplarının daha çok serbest bırakan liderlik algısına sahip olmalarının sebebi olarak yöneticilerin yeni işe başlayan çalışanların tecrübesiz olabilecekleri düşüncesine sahip oldukları için daha çok kontrol altında tutmak istemeleri, daha çok çalışma süresine sahip çalışanların ise çalışma sürelerine istinaden daha tecrübeli olarak kabul ederek daha serbest hareket etmelerine müsaade etmeleri olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 3-32: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algısı

(N=539)	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Koşullu Ödül	1-5 Yıl	89	1,112	,352	3,79	0,87	11,809	,000	1,2>3,4,5
	6-10 Yıl	127			3,49	0,90			
	11-15 Yıl	134			3,07	1,05			
	16-20 Yıl	108			2,85	0,94			
	21 ve Üstü	81			2,71	0,91			
	Toplam	539			3,22	1,02			
İstisnalarla Yönetim Pasif	1-5 Yıl	89	0,694	,597	2,20	0,74	12,107	,000	4>1,2
	6-10 Yıl	127			2,44	0,90			
	11-15 Yıl	134			2,80	0,84			
	16-20 Yıl	108			3,10	0,74			
	21 ve Üstü	81			2,97	0,85			
	Toplam	539			2,68	0,87			
İstisnalarla Yönetim Aktif	1-5 Yıl	89	1,015	,400	3,33	0,70	4,733	,001	1>4,5
	6-10 Yıl	127			3,09	0,86			
	11-15 Yıl	134			3,09	0,79			
	16-20 Yıl	108			2,75	0,79			
	21 ve Üstü	81			2,86	0,88			
	Toplam	539			3,05	0,81			
Serbest Bırakan Liderlik	1-5 Yıl	89	2,916	,022	1,77	0,74	17,876	,000	5>1,2,3 4>1,2
	6-10 Yıl	127			2,25	1,00			
	11-15 Yıl	134			2,59	1,08			
	16-20 Yıl	108			2,93	0,96			
	21 ve Üstü	81			3,11	0,82			
	Toplam	539			2,47	1,05			
Etkileşimci Liderlik (Genel)	1-5 Yıl	89	1,336	,257	3,11	0,43	2,303	,059	
	6-10 Yıl	127			3,00	0,40			
	11-15 Yıl	134			2,99	0,54			
	16-20 Yıl	108			2,90	0,43			
	21 ve Üstü	81			2,85	0,55			
	Toplam	539			2,98	0,48			

* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir.

3.7.3. Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde kamu personelinin örgütsel sessizlik algılarının çeşitli demografik değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi) farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik algısının alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutları ile demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için; istatistiksel olarak normal dağılan veri setine, parametrik testler olan t-test ve tek yönlü varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. Ayrıca gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını bulmak amacıyla homojenlik varsayımını sağlayan gruplara Tukey, sağlayamayan gruplara ise Tamhane's T2 testi uygulanmıştır.

Kamu personelinin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek için bağımsız iki örnek t-testi (independent sample's t-test) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde cinsiyet demografik değişkeni açısından örgütsel sessizlik algısı genel ortalaması veya alt boyutu ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülememiştir ($p < 0,05$).

Tablo 3-33: Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algısı

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	P
Kabullenici Sessizlik	KADIN	376	2,60	0,86	0,97	0,65
	ERKEK	163	2,49	0,88		
Korunmacı Sessizlik	KADIN	376	2,43	0,92	-0,13	0,65
	ERKEK	163	2,45	0,92		
Korunmacı Sessizlik	KADIN	376	3,83	0,86	1,26	0,83
	ERKEK	163	3,69	0,87		
Örgütsel Sessizlik (Genel)	KADIN	376	2,95	0,56	1,06	0,90
	ERKEK	163	2,87	0,57		

Kamu personelinin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde yaş demografik değişkeni açısından örgütsel sessizlik algısı genel ortalaması ve alt boyutu ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-34’de verilmiştir.

Tablo 3-34: Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algısı

(N=539)	Yaş	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Kabullenici Sessizlik	18-25 Yaş	89	2,985	,020	2,10	0,59	13,855	,000	4,3>1,2,5
	26-30 Yaş	127			2,34	0,85			
	31-35 Yaş	134			2,91	0,86			
	36-40 Yaş	108			3,05	0,91			
	41 ve Üstü	81			2,41	0,83			
	Toplam	539			2,53	0,88			
Korunmacı Sessizlik	18-25 Yaş	89	0,693	,598	2,08	0,82	6,735	,000	4>1,2,5 3>1,2
	26-30 Yaş	127			2,28	0,87			
	31-35 Yaş	134			2,72	0,93			
	36-40 Yaş	108			2,82	0,87			
	41 ve Üstü	81			2,49	0,96			
	Toplam	539			2,45	0,92			
Korunmacı Sessizlik	18-25 Yaş	89	2,788	,027	3,97	0,69	2,992	,019	1,3>4
	26-30 Yaş	127			3,76	0,95			
	31-35 Yaş	134			3,83	0,72			
	36-40 Yaş	108			3,47	0,98			
	41 ve Üstü	81			3,60	0,99			
	Toplam	539			3,74	0,87			
Örgütsel Sessizlik (Genel)	18-25 Yaş	89	1,952	,102	2,72	0,44	6,841	,000	3,4>1,2
	26-30 Yaş	127			2,79	0,54			
	31-35 Yaş	134			3,15	0,57			
	36-40 Yaş	108			3,11	0,65			
	41 ve Üstü	81			2,83	0,54			
	Toplam	539			2,91	0,57			

* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir.

Test sonuçları değerlendirildiğinde genel örgütsel sessizlik algısında ve kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik alt boyutlarında 31-35 yaş ve 36-40 yaş gruplarının daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğu gözlenmektedir. Çalışanların

31-40 yaş grubunda daha yüksek ortalama değerlere sahip olması fikir ve düşüncelerini ifade etmekten çekindiklerini göstermektedir. Daha geç yaştaki çalışanların fikirlerini ifade ettiklerinde karşılaşacakları tepkilerden habersiz olmaları veya tecrübe etmemiş olmalarından dolayı, daha büyük yaşlardaki çalışanların ise meslek hayatının sonuna yaklaşmanın veya emekliliği hak etmenin verdiği güvence ile düşüncelerini daha rahat ifade ettikleri değerlendirilmektedir. Orta yaştaki çalışanlar ise gerek daha önce yaşadıkları olumsuz geri dönüşler, fikirlerine değer verilmemesi veya iş güvencesini kaybetme korkusu gibi sebepler ile örgütsel sessizlik sergiledikleri değerlendirilmektedir.

Tablo 3-35: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algısı

(N=539)	Eğitim Düzeyi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Kabullenici Sessizlik	Lise	26	0,840	,457	2,71	0,89	7,853	,000	1,3,4>2
	Yüksekokul	224			2,27	0,78			
	Lisans	271			2,79	0,89			
	Y.L./Dr.	18			2,74	0,91			
	Toplam	539			2,53	0,88			
Korunmacı Sessizlik	Lise	26	0,450	,718	2,54	1,01	3,284	,021	3>2
	Yüksekokul	224			2,26	0,89			
	Lisans	271			2,64	0,92			
	Y.L./Dr.	18			2,46	0,95			
	Toplam	539			2,45	0,92			
Korunmacı Sessizlik	Lise	26	1,288	,279	3,53	1,10	1,398	,244	
	Yüksekokul	224			3,86	0,85			
	Lisans	271			3,66	0,86			
	Y.L./Dr.	18			3,63	0,88			
	Toplam	539			3,74	0,87			
Örgütsel Sessizlik (Genel)	Lise	26	1,065	,365	2,93	0,56	3,282	,022	
	Yüksekokul	224			2,80	0,54			
	Lisans	271			3,03	0,59			
	Y.L./Dr.	18			2,94	0,62			
	Toplam	539			2,91	0,57			

* sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Kamu personelinin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların örgütsel sessizlik genel algıları ve

kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki görülmüştür. Korunmacı sessizlik alt boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı ilişki görülemediği. Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-35’de verilmiştir. Test sonuçları değerlendirildiğinde yükseköğretim mezunlarının diğer eğitim seviyesine sahip katılımcılara kıyasla daha düşük seviyede kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3-36: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algısı

(N=539)	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Kabullenici Sessizlik	1-5 Yıl	89	0,763	,551	2,30	0,79	2,027	,091	
	6-10 Yıl	127			2,47	0,92			
	11-15 Yıl	134			2,63	0,85			
	16-20 Yıl	108			2,70	0,91			
	21 ve Üstü	81			2,62	0,93			
	Toplam	539			2,53	0,88			
Korunmacı Sessizlik	1-5 Yıl	89	0,707	,588	2,26	0,92	1,477	,210	
	6-10 Yıl	127			2,34	0,93			
	11-15 Yıl	134			2,52	0,89			
	16-20 Yıl	108			2,59	0,88			
	21 ve Üstü	81			2,59	1,04			
	Toplam	539			2,45	0,92			
Korunmacı Sessizlik	1-5 Yıl	89	1,828	,124	3,79	0,78	1,391	,237	
	6-10 Yıl	127			3,78	1,01			
	11-15 Yıl	134			3,90	0,76			
	16-20 Yıl	108			3,57	0,90			
	21 ve Üstü	81			3,60	1,02			
	Toplam	539			3,74	0,87			
Örgütsel Sessizlik (Genel)	1-5 Yıl	89	1,274	,281	2,78	0,54	1,517	,198	
	6-10 Yıl	127			2,86	0,63			
	11-15 Yıl	134			3,01	0,52			
	16-20 Yıl	108			2,95	0,56			
	21 ve Üstü	81			2,94	0,65			
	Toplam	539			2,91	0,57			

* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir.

Kamu personelinin örgütsel sessizliğe yönelik algılarının çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-36’da

verilmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde genel olarak örgütsel sessizlik algısı ve demografik değişken olan katılımcıların çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülemediği.

3.7.4. Algılanan Örgütsel Politika Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde kamu personelinin örgütsel politika algılarının çeşitli demografik değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi) farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun için; istatistiksel olarak normal dağılan veri setine, parametrik testler olan t-test ve tek yönlü varyans analizi (Anova) testi uygulanmıştır. Ayrıca gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını bulmak amacıyla homojenlik varsayımını sağlayan gruplara Tukey, sağlayamayan gruplara ise Tamhane's T2 testi uygulanmıştır.

Kamu personelinin örgütsel politikaya yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarabilmek için bağımsız iki örnek t-testi (independent sample's t-test) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde cinsiyet demografik değişkeni açısından örgütsel politika algısı genel ortalaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülemediği ($p < 0,05$).

Tablo 3-37: Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Politika Algısı

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	P
Örgütsel Politika Algısı (Genel)	KADIN	376	3,10	0,88	1,72	0,13
	ERKEK	163	2,92	0,77		

Kamu personelinin örgütsel politikaya yönelik algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde yaş demografik değişkeni açısından örgütsel politika algısı genel ortalaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-38'de verilmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde 31 yaş ve üzeri kamu çalışanlarının daha genç çalışanlara kıyasla daha çok örgütsel politika algısına sahip olduğu

görülmektedir. Bunun sebebi olarak 31 yaş ve üzeri katılımcıların yaşlarına paralel olarak kurum içi tecrübelerinin yüksek olması olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca daha önce yapılan çalışmalarda yüksek iş tecrübesine sahip çalışanların örgütsel faaliyetleri olduğu gibi kabul ederek daha az örgütsel politika algıladıkları hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3-38: Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Politika Algısı

(N=539)	Yaş	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Örgütsel Politika Algısı (Genel)	18-25 Yaş	89	3,945	,004	2,36	0,66	41,596	,000	3,4,5>1,2
	26-30 Yaş	127			2,55	0,81			
	31-35 Yaş	134			3,63	0,55			
	36-40 Yaş	108			3,43	0,56			
	41 ve Üstü	81			3,27	0,55			
Toplam	539	2,99	0,82						

* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir.

Kamu personelinin örgütsel politikaya yönelik algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların örgütsel politika algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki görülmüştür. Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-39’da verilmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde yüksek okul mezunlarının diğer eğitim seviyesine sahip katılımcılara kıyasla daha az örgütsel politika algısına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3-39: Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Politika Algısı

(N=539)	Eğitim Düzeyi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Örgütsel Politika Algısı (Genel)	Lise	26	3,083	,028	3,27	0,73	31,417	,000	1,3,4>2
	Yüksek okul	224			2,53	0,77			
	Lisans	271			3,42	0,63			
	Y.L./Dr.	18			3,32	0,56			
	Toplam	539			2,99	0,82			

* sig. < ,05 ise varyansların homejen olmadığını gösterir.

Kamu personelinin örgütsel politikaya yönelik algılarının çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler elde etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde genel olarak örgütsel politika algısı ve demografik değişken olan katılımcıların çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Gruplar arası farklılığın kaynağını değerlendirmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3-40’da verilmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip katılımcıların diğer katılımcılara kıyasla daha çok örgütsel politika algısına sahip oldukları görülmektedir. Bunun sebebi iş tecrübesi ve kurum içerisinde geçirilen süre arttıkça kuruma ait örgütsel politika algısının artması olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3-40: Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Politika Algısı

(N=539)	Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	Sig.*	Ort.	S.S	F	p	Gruplar Arası Farklılık
Örgütsel Politika Algısı (Genel)	1-5 Yıl	89	4,925	,001	2,54	0,78	11,533	,000	4,5>1,2
	6-10 Yıl	127			2,84	0,85			
	11-15 Yıl	134			3,02	0,89			
	16-20 Yıl	108			3,38	0,58			
	21 ve Üstü	81			3,32	0,58			
	Toplam	539			2,99	0,82			

* sig. < ,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Elde edilen veriler ışığında araştırmanın yedinci hipotezi olan “**H₇** : Çalışan algıları perspektifinde liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel politika algısı ile demografik değişkenlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” **hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

3.7.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

3.7.5.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan çok faktörlü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenerek, faktör yapılarının ve ölçek maddelerinin ayrıntılı olarak açıklanmasının ardından dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakan liderlik algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3-41’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Öncelikle Tablo 3-41’de sırası ile dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Genel örgütsel sessizlik algısı ile genel dönüştürücü liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif bir ilişki görülmüştür ($r = -,277$, $p < 0,01$). Dönüştürücü liderlik alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik alt boyutlarından olan karizma alt boyutu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki görülmüştür ($r = -,239$, $p < 0,01$). Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik tarzı algısı alt boyutlarından olan ilham verici motivasyon boyutu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki görülmüştür ($r = -,262$, $p < 0,01$). Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik algısı alt boyutlarından olan entelektüel teşvik alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r = -,214$, $p < 0,01$). Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik algısı alt boyutlarından olan bireysel ilgi alt boyutunda ise negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r = -0,170$, $p < 0,01$). Elde edilen veriler ışığında araştırmanın birinci hipotezi olan **H₁**: “Çalışan algıları perspektifinde dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.” **hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 3-41’de sırası ile etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Genel örgütsel sessizlik algısı ile genel etkileşimci liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif bir ilişki görülmüştür ($r = -,189$, $p < 0,01$). Etkileşimci liderlik alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise örgütsel sessizlik ile etkileşimci liderlik alt boyutlarından olan koşullu ödül alt boyutu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki görülmüştür ($r = -,231$, $p < 0,01$). Örgütsel sessizlik ile etkileşimci liderlik tarzı algısı alt

boyutlarından olan istisnalarla yönetim pasif boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür ($r = ,197$, $p < 0,01$). Örgütsel sessizlik ile etkileşimci liderlik algısı alt boyutlarından olan istisnalarla yönetim aktif alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r = -,255$, $p < 0,01$). Elde edilen veriler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi olan **H₂**: “Çalışan algıları perspektifinde etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.” **hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 3-41’de ile serbest bırakan liderlik ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Genel örgütsel sessizlik algısı ile genel serbest bırakan liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür ($r = ,250$, $p < 0,01$). Elde edilen veriler ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi olan **H₃**: “Çalışan algıları perspektifinde serbest bırakan liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.” **hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 3-41: Korelasyon Katsayıları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Karizma	(,942)														
2	İlham Verici Motivasyon	,676**	(,935)													
3	Entelektüel Teşvik	,439**	,572**	(,875)												
4	Bireysel İlgi	,434**	,498**	,534**	(,893)											
5	Koşullu Ödül	,696**	,725**	,564**	,577**	(,870)										
6	İstisnalarla Yönetim Pasif	-,404**	-,385**	-,268**	-,375**	-,405**	(,833)									
7	İstisnalarla Yönetim Aktif	,504**	,500**	,371**	,361**	,425**	-,283**	(,749)								
8	Serbest Bırakan Liderlik	-,573**	-,514**	-,417**	-,445**	-,617**	,504**	-,300**	(,916)							
9	Kabullenici Sessizlik	-,340**	-,376**	-,271**	-,260**	-,280**	,306**	-,380**	,303**	(,873)						
10	Korunmacı Sessizlik	-,298**	-,358**	-,229**	-,263**	-,273**	,174**	-,345**	,200**	,264**	(,904)					
11	Korunmacı Sessizlik	,188**	,243**	,096	,207**	,118	-,106	,248**	-,026	-,001	-,174**	(,826)				
12	Örgütsel Politika Algısı (Genel)	-,440**	-,481**	-,406**	-,471**	-,527**	,460**	-,374**	,481**	,283**	,696**	-,196**	(,892)			
13	Dönüştürücü Liderlik (Genel)	,610**	,663**	,778**	,758**	,672**	-,449**	,545**	-,611**	-,560**	-,391**	-,360**	,231**	(,944)		
14	Etkileşimci Liderlik (Genel)	,536**	,565**	,449**	,387**	,706**	,162**	,699**	-,302**	-,307**	-,229**	-,284**	,160**	,607**	(,580)	
15	Örgütsel Sessizlik (Genel)	-,239**	-,262**	-,214**	-,170**	-,231**	,197**	-,255**	,250**	,287**	,698**	,567**	,314**	-,277**	-,189**	(,810)

*p<0,05

**p<0,01

() Parantez içi değerler Cronbach's Alfa değerleridir.

3.7.5.2. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında ilk olarak korelasyon analizi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılmaya çalışılmış daha sonra bu ilişkiler temelinde oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Daha sonra araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan regresyon modelinde öncelikle değişkenler arasında doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılacak analizlerin tüm aşamalarında demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi) kontrol edilmesi maksadıyla hiyerarşik regresyonun birinci aşamasında regresyon analizine dâhil edilmiştir. Regresyon analizleri yapılmadan önce regresyon analizinin temel şartları olan bağımsız değişkenler arasında normallik, doğrusallık ve çoklubağlantılılık araştırılmıştır. Doğrusallık için, yordayıcı değişkenlerin serpilme grafiklerine, normallik için ise standartlaştırılmış hata değerleri grafiği incelenmiştir.

Çoklubağlantılılık testi için korelasyon tablosu incelenmiş, bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayılarının 0,85'i geçmediği görülmüştür. Ayrıca değişkenlerin tolerans değerleri (değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı) ve varyans büyütme faktörü (variance inflation factor-VIF) incelenmiştir (Büyüköztürk, 2004). Sonuç olarak, verilerin doğrusal olduğu ve normal dağılım gösterdiği, ayrıca değişkenler arasında çoklubağlantılık sorunu olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerini sınamak maksadıyla örgütsel sessizlik değişkeni alt boyutları sırasıyla bağımlı değişken olarak ele alınarak regresyon modelleri kurulmuştur. Modelin ilk adımında kontrol değişkenleri, ikinci adımında bağımsız değişken olan dönüştürücü liderlik tarzı ile düzenleyici değişken olan örgütsel politika algısı modele dâhil edilmiştir. Son adımda ise Aiken ve West'in (1991) önerisi üzerine kategorik olmayan değişkenler standardize edilmiş ve bağımsız değişken ile düzenleyici değişken çarpılmak suretiyle (Dönüştürücü Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika) oluşturulan etkileşim değişkeni modele dâhil edilmiştir. Tablo 3-42'de ilgili modele ait değerler gözükmektedir.

Hiyerarşik regresyonun her adımında yer alan değişkenlerin β katsayıları, bu

katsayıların anlamlılık düzeyleri, düzeltilmiş R^2 , R^2 'deki değişimi gösteren ΔR^2 ve F değerleri gösterilmiştir. Ayrıca ΔR^2 değerlerinin anlamlılık düzeyleri de belirtilmiştir.

Tablo 3-42: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Kabullenici Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Kabullenici		1. Adım	2. Adım	3. Adım
		β	β	β
	Yaş	,340***	,194	,194
1. Adım	Cinsiyet	-,061	-,039	-,039
	Eğitim	,105	,032	,031
2. Adım	Çalışan Süresi	-,157	-,150	-,150
	Dönüştürücü Liderlik		-,304***	-,301**
3. Adım	Algılanan Örgütsel Politika		,056	,059**
	Dönüştürücü Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			-,003**
<i>F</i>		6,218***	8,456***	9,218***
<i>Adj. R²</i>		0,076	0,15	0,217
<i>ΔR²</i>		0,09***	0,17***	0,067***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, kabullenici sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, kabullenici sessizlik algısına ait varyansın %7'sini açıklamıştır (F=6,218, p<,001). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin kabullenici örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir. Kontrol değişkenleri bazında incelendiğinde yaş değişkeninin ($\beta = ,340$ ve p<,001) pozitif yönde anlamlı etki gücüne sahip olduğu görülmektedir. Ancak cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine yönelik anlamlı sonuç bulunamamıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, dönüştürücü liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, kabullenici sessizlik algısına ait varyansın %15'ini açıklamaktadır (F=8,456, p<,001). Dönüştürücü liderlik algısı ve örgütsel politika

algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 = ,17$ ve $p < ,001$). İkinci adımda modele dahil edilen dönüştürücü liderlik algısı negatif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta = ,304$ ve $p < ,001$).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = ,003$ ve $p < ,01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %15'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %21'e yükselmiştir ($F = 9,218$, $p < ,001$). Grafikte verilen bulgulara göre dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizlik algısı korunmacı sessizlik alt boyutu bağımlı, dönüştürücü liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-43'de görülmektedir.

Tablo 3-43: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Korunmacı		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
	Yaş	0,315**	,159	,153
1. Adım	Cinsiyet	,005	,030	,023
	Eğitim	,023	-,052	-,048
2. Adım	Çalışan Süresi	-,112	-,103	-,108
	Dönüştürücü Liderlik		-,292***	-,512**
3. Adım	Algılanan Örgütsel Politika		,087*	-,112**
	Dönüştürücü Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			,205**
<i>F</i>		4,125**	6,957***	8,107***
<i>Adj. R²</i>		0,047	0,123	0,175
ΔR^2		0,062**	0,144***	0,052***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, korunmacı sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, korunmacı örgütsel sessizlik algısına ait varyansın %4'ünü açıklamıştır (F=4,125, p<,01). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin kabullenici örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir. Kontrol değişkenleri bazında incelendiğinde yaş değişkeninin ($\beta = ,315$ ve p<,01) pozitif yönde anlamlı etki gücüne sahip olduğu görülmektedir. Ancak cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine yönelik anlamlı sonuç bulunamamıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, dönüştürücü liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, kabullenici sessizlik algısına ait varyansın %12'sini açıklamaktadır (F=6,957, p<,001). Dönüştürücü liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 = ,14$ ve p<,001). İkinci adımda modele dahil edilen dönüştürücü liderlik algısı negatif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta = -,292$ ve p<,001).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = ,205$ ve p<,01) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %12'sini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %17'ye yükselmiştir (F=8,107, p<,001). Grafikte verilen bulgulara göre dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizlik korunmacı sessizlik alt boyutu bağımlı, dönüştürücü liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-44'de görülmektedir.

Tablo 3-44: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Korumacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Korumacı		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
	Yaş	-,295**	-,296**	-,270**
1. Adım	Cinsiyet	-,074	-,065	-,032
	Eğitim	,017	,047	,028
	Çalışan Süresi	,133	,150	,177
2. Adım	Dönüştürücü Liderlik		,298***	,369***
	Algılanan Örgütsel Politika		,230**	,197***
3. Adım	Dönüştürücü Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			-,495***
<i>F</i>		3,083**	5,064***	8,338***
<i>Adj. R²</i>		0,032	0,088	0,168
ΔR^2		0,047**	0,109***	0,191***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, korumacı sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, korumacı örgütsel sessizlik algısına ait varyansın %3'ünü açıklamıştır (F=3,083, p>,01). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin kabullenici örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir. Kontrol değişkenleri bazında incelendiğinde yaş değişkeninin ($\beta = -,295$ ve p<,01) negatif yönde anlamlı etki gücüne sahip olduğu görülmektedir. Ancak cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine yönelik anlamlı sonuç bulunamamıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, dönüştürücü liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, korumacı sessizlik algısına ait varyansın %8'ini açıklamaktadır (F=5,064, p>,001). Dönüştürücü liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 = ,10$ ve p<,001). İkinci adımda modele dahil edilen dönüştürücü liderlik algısı pozitif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta = ,298$ ve p<,001).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, dönüştürücü liderlik algısı

ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = -,495$ ve $p < ,001$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %8'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %16'ya yükselmiştir ($F=8,338$, $p < ,001$). Grafikte verilen bulgulara göre dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizlik boyutu bağımlı, dönüştürücü liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-45'de görülmektedir.

Tablo 3-45: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik (Genel)		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
	Yaş	0,194	0,034	0,045
1. Adım	Cinsiyet	-,066	-,037	-,024
	Eğitim	0,075	0,012	0,004
	Çalışan Süresi	,073	-,055	-,045
2. Adım	Dönüştürücü Liderlik		-,161*	0,267**
	Algılanan Örgütsel Politika		0,193*	0,567**
3. Adım	Dönüştürücü Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			-,398**
	<i>F</i>	2,586*	4,754***	6,642***
	<i>Adj. R²</i>	0,024	0,081	0,147
	<i>ΔR²</i>	0,04*	0,103***	0,066***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

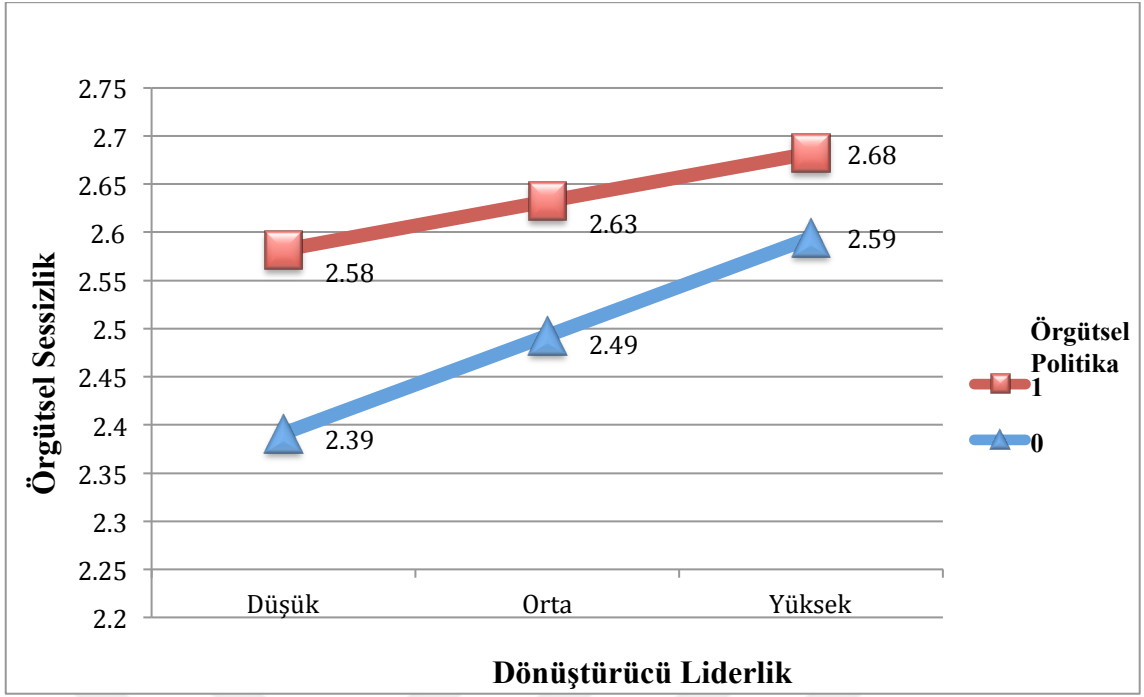
Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, genel örgütsel sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, genel örgütsel sessizlik algısına ait varyansın %2'sini açıklamıştır ($F=2,586$, $p > 0,05$). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin kabullenici örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir. Kontrol değişkenleri bazında

incelendiğinde yaş değişkeninin ($\beta = ,194$ ve $p < ,01$) pozitif yönde anlamlı etki gücüne sahip olduğu görülmektedir. Ancak cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine yönelik anlamlı sonuç bulunamamıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, dönüştürücü liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, genel örgütsel sessizlik algısına ait varyansın %8'ini açıklamaktadır ($F=4,754$, $p > ,001$). Dönüştürücü liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 = ,10$ ve $p < ,001$).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = -,398$ ve $p < ,01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %8'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %14'e yükselmiştir ($F=6,642$, $p < ,001$). Grafikte verilen bulgulara göre dönüştürücü liderlik algısı ile genel örgütsel sessizlik algısı arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Elde edilen veriler ışığında değişkenler arası düzenleyici etkinin görselleştirilmesi amacıyla Jose (2013) tarafından geliştirilen MedGraph 3.0 programı kullanılmıştır. Şekil 3-6'da modele ilişkin düzenleyici etki grafiği yer almaktadır. Grafikte dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik algısı arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici etkisi görülmektedir. Grafik incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki örgütsel politika algısı yüksek olanlarda düşük olanlara kıyasla daha zayıf gerçekleşmektedir.



Şekil 3-6: Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü

Elde edilen veriler ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi olan **H₄**: “Algılanan örgütsel politika; dönüştürücü liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumsuz yönde düzenler.” **hipotezi desteklenmiştir.**

Örgütsel sessizlik kabullenici sessizlik alt boyutu bağımlı, etkileşimci liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-46’da görülmektedir.

Tablo 3-46: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Kabullenici Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Kabullenici		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
1. Adım	Yaş	,340**	,229*	,230*
	Cinsiyet	-,061	-,032	-,032
	Eğitim	,105	,063	,063
	Çalışan Süresi	-,157	-,132	-,132
2. Adım	Etkileşimci Liderlik		-,120**	-,104**
	Algılanan Örgütsel Politika		,156**	,183**
3. Adım	Etkileşimci Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			-,027**
<i>F</i>		6,218***	5,976***	8,102***
<i>Adj. R²</i>		0,076	0,152	0,273
<i>ΔR²</i>		0,09***	0,126***	0,121***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, kabullenici sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, kabullenici sessizlik algısına ait varyansın %7’sini açıklamıştır ($F=6,218$, $p<,001$). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin kabullenici örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, etkileşimci liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, kabullenici sessizlik algısına ait varyansın %15’ini açıklamaktadır ($F=5,976$, $p<,001$). Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 =,126$ ve $p<,001$). İkinci adımda modele dahil edilen etkileşimci liderlik algısı negatif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta = -,120$ ve $p<,001$).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, etkileşimci liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = -,027$ ve $p <,01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %15'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %27'e yükselmiştir ($F=8,108$, $p <,001$). Grafikte verilen bulgulara göre etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizlik korunmacı sessizlik alt boyutu bağımlı, etkileşimci liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-47'de görülmektedir.

Tablo 3-47: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Korunmacı		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
1. Adım	Yaş	,315**	,177	,171
	Cinsiyet	,005	,044	,041
	Eğitim	,023	-,033	-,031
	Çalışan Süresi	-,112	-,079	-,082
2. Adım	Etkileşimci Liderlik		-,212***	-,327**
	Algılanan Örgütsel Politika		,164*	-,026**
3. Adım	Etkileşimci Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			,193**
<i>F</i>		4,125**	6,246***	8,370***
<i>Adj. R²</i>		0,047	0,11	0,173
<i>ΔR²</i>		0,062**	0,131***	0,063***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, korunmacı sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, korunmacı sessizlik algısına ait varyansın %4'ünü açıklamıştır ($F=4,125$, $p <,001$). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin korunmacı örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, etkileşimci liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, korunmacı sessizlik algısına ait varyansın %11'ini açıklamaktadır ($F=6,246$, $p<,001$). Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 =,131$ ve $p<,001$). İkinci adımda modele dahil edilen etkileşimci liderlik algısı negatif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta= -,212$ ve $p<,001$).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, etkileşimci liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta= ,193$ ve $p<,01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %11'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %17'e yükselmiştir ($F=8,370$, $p<,001$). Grafikte verilen bulgulara göre etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizlik korunmacı sessizlik alt boyutu bağımlı, etkileşimci liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-48'de görülmektedir.

Tablo 3-48: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Korunmacı		1. Adım	2. Adım	3. Adım
		β	β	β
1. Adım	Yaş	-,295**	-,324**	-,309**
	Cinsiyet	-,074	-,075	-,066
	Eğitim	,017	,020	,013
	Çalışan Süresi	,133	,130	,139
2. Adım	Etkileşimci Liderlik		,156*	,495**
	Algılanan Örgütsel Politika		,139	,696**
3. Adım	Etkileşimci Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			-,567**
<i>F</i>		3,083*	4,421**	6,215**
<i>Adj. R²</i>		0,032	0,154	0,185
<i>ΔR²</i>		0,047*	0,076**	0,034**

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, korumacı sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, korumacı sessizlik algısına ait varyansın %3'ünü açıklamıştır ($F=3,083$, $p<,05$). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin korumacı örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, etkileşimci liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, korumacı sessizlik algısına ait varyansın %15'ini açıklamaktadır ($F=3,421$, $p<,01$). Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 =,076$ ve $p<,01$). İkinci adımda modele dahil edilen etkileşimci liderlik algısı pozitif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta= ,156$ ve $p<,05$).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, etkileşimci liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta= -,567$ ve $p<,01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %15'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %18'e yükselmiştir ($F=6,215$, $p<,01$). Grafikte verilen bulgulara göre etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Genel Örgütsel sessizlik algısı bağımlı, etkileşimci liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-49'da görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, genel örgütsel sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, genel örgütsel sessizlik algısına ait varyansın %2'sini açıklamıştır ($F=3,083$, $p<,05$). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin korumacı örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Tablo 3-49: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

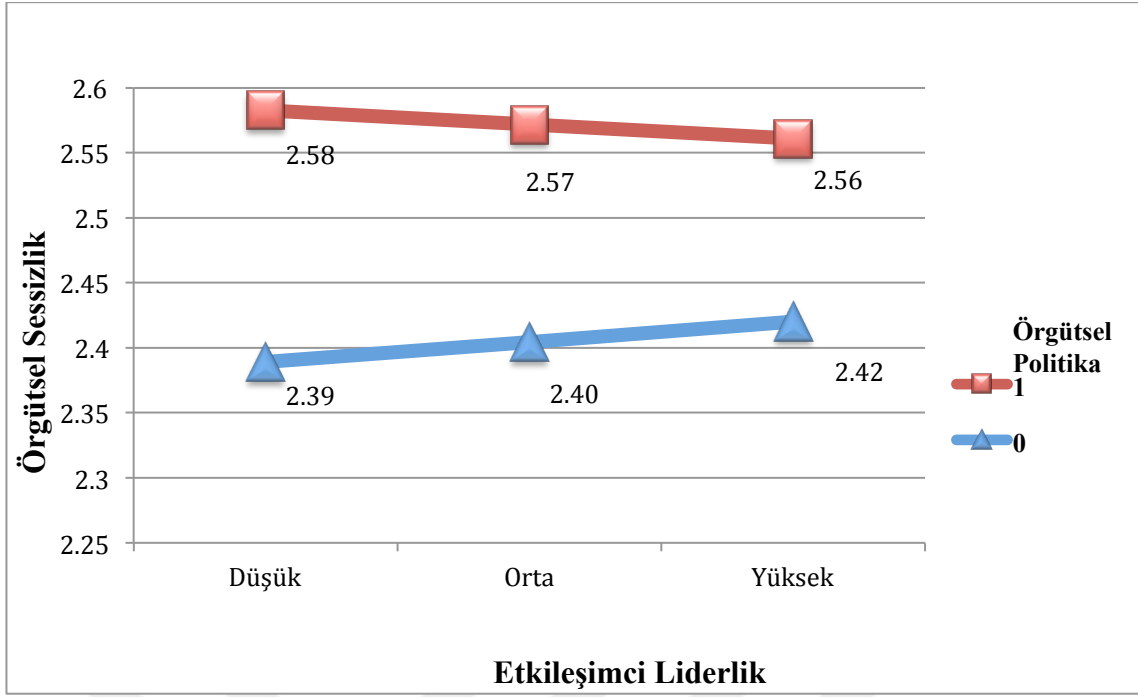
Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik (Genel)		1. Adım	2. Adım	3. Adım
		β	β	β
1. Adım	Yaş	,194	,047	,053
	Cinsiyet	-,066	-,031	-,028
	Eğitim	,075	,025	,022
2. Adım	Çalışan Süresi	-,073	-,044	-,041
	Etkileşimci Liderlik		-,096	,022
3. Adım	Algılanan Örgütsel Politika		,239***	,434**
	Etkileşimci Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			-,199**
<i>F</i>		2,586*	4,360***	5,759***
<i>Adj. R²</i>		0,024	0,074	0,138
<i>ΔR²</i>		0,04*	0,095***	0,064***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, etkileşimci liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, genel örgütsel sessizlik algısına ait varyansın %7'sini açıklamaktadır (F=4,360, p<,001). Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 = ,095$ ve p<,001). İkinci adımda modele dahil edilen örgütsel politika algısı pozitif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta = ,239$ ve p<,001).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, etkileşimci liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = -,199$ ve p<,01) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %7'sini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %13'e yükselmiştir (F=5,759, p<,001). Grafikte verilen bulgulara göre etkileşimci liderlik algısı ile genel örgütsel sessizlik algısı arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.



Şekil 3-7: Etkileşimci Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü

Elde edilen veriler ışığında değişkenler arası düzenleyici etkinin görselleştirilmesi amacıyla Jose (2013) tarafından geliştirilen MedGraph 3.0 programı kullanılmıştır. Şekil 3-7’de modele ilişkin düzenleyici etki grafiği yer almaktadır. Grafikte etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik algısı arasındaki pozitif ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Grafik incelendiğinde etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki örgütsel politika algısı yüksek olanlarda düşük olanlara kıyasla daha zayıf gerçekleşmektedir.

Elde edilen veriler ışığında araştırmanın beşinci hipotezi olan **H₅**: “Algılanan örgütsel politika; etkileşimci liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumsuz yönde düzenler.” **hipotezi desteklenmiştir.**

Örgütsel sessizlik kabullenici sessizlik alt boyutu bağımlı, serbest bırakan liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-50’de görülmektedir.

Tablo 3-50: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Kabullenici Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Kabullenici		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
1. Adım	Yaş	,340***	,232*	,230*
	Cinsiyet	-,061	-,029	-,030
	Eğitim	,105	,051	,051
2. Adım	Çalışan Süresi	-,157	-,185	-,186
	Serbest Bırakan Liderlik		,195**	,262**
3. Adım	Algılanan Örgütsel Politika		,123	,163**
	Serbest Bırakan Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			-,195**
<i>F</i>		6,218***	7,642***	9,686***
<i>Adj. R²</i>		0,076	0,181	0,214
<i>ΔR²</i>		0,09***	0,138***	0,139***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, kabullenici sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, kabullenici sessizlik algısına ait varyansın %7’sini açıklamıştır (F=6,218, p<,001). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin kabullenici örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, serbest bırakan liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, kabullenici sessizlik algısına ait varyansın %18’ini açıklamaktadır (F=7,642, p<,001). Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 = ,138$ ve p<,001). İkinci adımda modele dahil edilen serbest bırakan liderlik algısı pozitif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta = ,195$ ve p<,01).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, serbest bırakan liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = -,195$ ve $p <,01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %18'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %21'e yükselmiştir ($F=9,686$, $p <,001$). Grafikte verilen bulgulara göre serbest bırakan liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizlik korunmacı sessizlik alt boyutu bağımlı, serbest bırakan liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-51'de görülmektedir.

Tablo 3-51: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Korunmacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Korunmacı		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
1. Adım	Yaş	,315**	,205	,203
	Cinsiyet	,005	,032	,030
	Eğitim	,023	-,018	-,017
2. Adım	Çalışan Süresi	-,112	-,111	-,113
	Serbest Bırakan Liderlik		,074*	,186**
3. Adım	Algılanan Örgütsel Politika		,185*	,251**
	Serbest Bırakan Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			-,158**
<i>F</i>		4,125**	4,580***	6,779***
<i>Adj. R²</i>		0,147	0,174	0,221
<i>ΔR^2</i>		0,062**	0,096***	0,097***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, korunmacı sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, korunmacı sessizlik algısına ait varyansın %14'ünü açıklamıştır ($F=4,125$, $p <,01$). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin korunmacı örgütsel

sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, serbest bırakan liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, korunmacı sessizlik algısına ait varyansın %17'sini açıklamaktadır ($F=4,580$, $p<,001$). Serbest bırakan liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 =,096$ ve $p<,001$). İkinci adımda modele dahil edilen serbest bırakan liderlik algısı pozitif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta= ,074$ ve $p<,05$).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, serbest bırakan liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta= -,158$ ve $p<,01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %17'sini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %22'ye yükselmiştir ($F=6,779$, $p<,01$). Grafikte verilen bulgulara göre serbest bırakan liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizlik korunmacı sessizlik alt boyutu bağımlı, serbest bırakan liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-52'de görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, korunmacı sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, korunmacı sessizlik algısına ait varyansın %3'ünü açıklamıştır ($F=3,083$, $p<,05$). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin korunmacı örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, serbest bırakan liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, korunmacı sessizlik algısına ait varyansın %14'ünü açıklamaktadır ($F=4,430$, $p<,05$). Serbest bırakan liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 =,056$ ve $p<,05$). İkinci adımda modele dahil edilen serbest bırakan liderlik algısı negatif yönde anlamlı

katkı yapmaktadır ($\beta = -.120$ ve $p < .05$).

Tablo 3-52: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Korumacı Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik Korumacı		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
1. Adım	Yaş	-0,295*	-0,351***	-0,338*
	Cinsiyet	-,074	-,061	-,043
	Eğitim	,017	-,002	-,009
	Çalışan Süresi	,133	,138	,147
2. Adım	Serbest Bırakan Liderlik		-,120*	-0,778***
	Algılanan Örgütsel Politika		,102	-0,371*
3. Adım	Serbest Bırakan Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			1,121***
<i>F</i>		3,083*	4,430*	6,018***
<i>Adj. R²</i>		0,032	0,143	0,177
<i>ΔR²</i>		0,047*	0,056*	0,102***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

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

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, serbest bırakan liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = 1,121$ ve $p < .001$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %14'ünü açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %17'ye yükselmiştir ($F=6,018$, $p < .001$). Grafikte verilen bulgulara göre serbest bırakan liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısının alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizlik boyutu bağımlı, serbest bırakan liderlik bağımsız ve örgütsel politika algısı düzenleyici değişken olarak ele alınan hiyerarşik regresyon modeli sonuçları Tablo 3-53'de görülmektedir.

Tablo 3-53: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolünü Sınayan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik (Genel)		1. Adım β	2. Adım β	3. Adım β
1. Adım	Yaş	,194	,050	,055
	Cinsiyet	-,066	-,028	-,021
	Eğitim	,075	,016	,013
	Çalışan Süresi	-,073	-,084	-,081
2. Adım	Serbest Bırakan Liderlik		,150*	-,162**
	Algılanan Örgütsel Politika		,214**	,330**
3. Adım	Serbest Bırakan Liderlik*Algılanan Örgütsel Politika			,437***
<i>F</i>		2,586*	4,692***	6,319***
<i>Adj. R²</i>		0,024	0,216	0,287
ΔR^2		0,04*	0,102***	0,071***

N=539. Tüm β katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

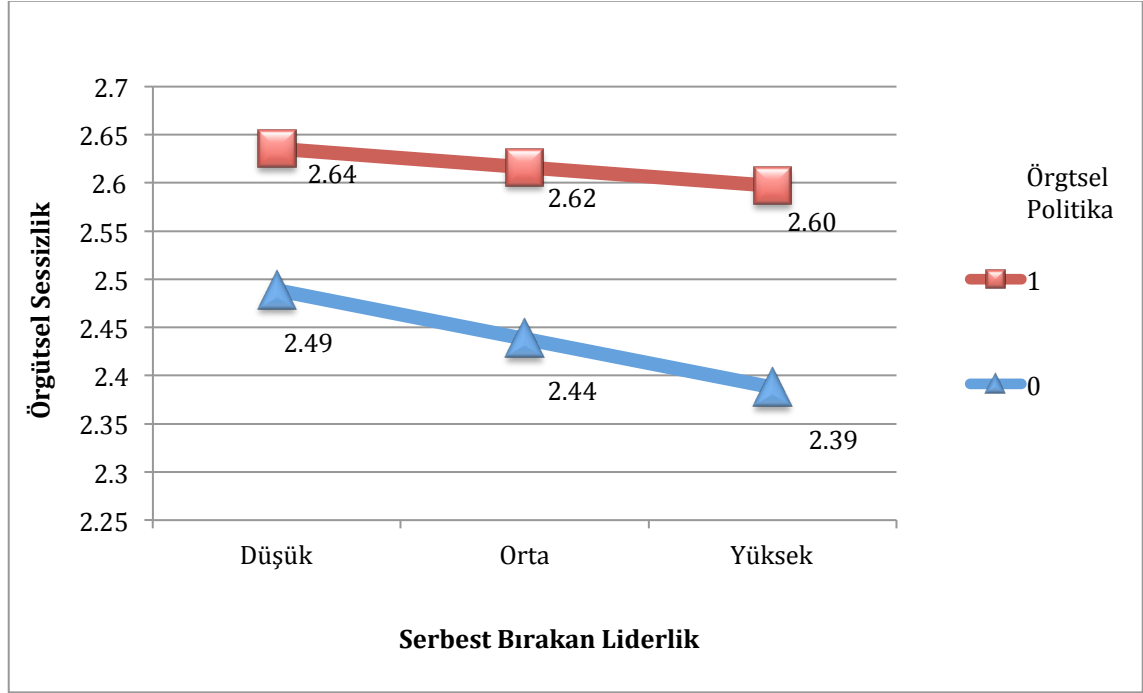
*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, genel örgütsel sessizlik algısı ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, genel örgütsel sessizlik algısına ait varyansın %2'sini açıklamıştır ($F=2,586$, $p<,05$). Bu sebeple kontrol değişkenlerinin korunmacı örgütsel sessizlik algısını açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, serbest bırakan liderlik algısı ile algılanan örgütsel politika regresyona dahil edilmiştir (model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle denklem, genel örgütsel sessizlik algısına ait varyansın %21'ini açıklamaktadır ($F=4,692$, $p<,001$). Serbest bırakan liderlik algısı ve örgütsel politika algısının eklenmesiyle modelin açıklayıcı gücü yükselmiştir ($\Delta R^2 =,102$ ve $p<,001$). İkinci adımda modele dahil edilen örgütsel politika algısı pozitif yönde anlamlı katkı yapmaktadır ($\beta= ,214$ ve $p<,01$).

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, serbest bırakan liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir (model 3). Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta= ,437$ ve $p<,001$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %21'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam

varyans %28'e yükselmiştir (F=6,319, p<,001). Grafikte verilen bulgulara göre serbest bırakan liderlik algısı ile genel örgütsel sessizlik algısı arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynamaktadır.



Şekil 3-8: Serbest Bırakan Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü

Elde edilen veriler ışığında değişkenler arası düzenleyici etkinin görselleştirilmesi amacıyla Jose (2013) tarafından geliştirilen MedGraph 3.0 programı kullanılmıştır. Şekil 3-8'de modele ilişkin düzenleyici etki grafiği yer almaktadır. Grafikte serbest bırakan liderlik ile örgütsel sessizlik algısı arasındaki pozitif ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici etkisi görülmektedir. Grafik incelendiğinde serbest bırakan liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki örgütsel politika algısı yüksek olanlarda düşük olanlara kıyasla daha güçlü gerçekleşmektedir.

Elde edilen veriler ışığında araştırmanın altıncı hipotezi olan **H₆**: “Algılanan örgütsel politika; serbest bırakan liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumlu yönde düzenler.” **hipotezi desteklenmiştir.**

3.7.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling) (YEM) genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılır. Çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 331). YEM'in temel amacı bir veya birden fazla bağımsız değişken ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiler dizisini test etmektir.

Kapsamlı bir istatistik yaklaşımı olan YEM, genellikle açık ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve korelasyonel ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesinde kullanılır. Yapısal Eşitlik Modellemesi, “gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiği varsayımına dayanan” bir yaklaşım sergilemektedir (Alpaykut, 2017: 356). YEM’de kullanılan gizil değişkenler terimi duygu, güdü ve zeka gibi soyut veya psikolojik kavramlar anlamına gelmektedir. Gizil değişkenler kavramı YEM’in en çok üzerinde durduğu kavramlardan biridir. Gizil değişkenlerin doğrudan ölçülmesi mümkün değildir. Bu değişkenler dolaylı olarak belirli davranışlar ya da göstergeler temelinde ölçülen değişkenler yardımıyla gözlemlenebilir. Psikolojide, kişinin kendine bakış açısı ve motivasyon; sosyolojide, çaresizlik ve huzursuzluk; eğitimde sözlü yetenek ve eğiticinin beklentisi; ekonomi de ise davranışlar, müşteri memnuniyeti, kalitenin algılanışı gibi kavramlar gizil değişkenlere örnek olarak verilebilir. Çalışmamızda ele alınan çalışanların liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika algıları gizil değişkene örnek olarak verilebilir.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen anlamlı bulguların devamında yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde yol analizi yapılarak değişkenler arası etkiler ve modelin uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakan liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının rolünün incelenmesi amacıyla kurulan yapısal eşitlik modellemesine ilişkin uyum indeksleri değerleri tablo 3-54’de verilmiştir.

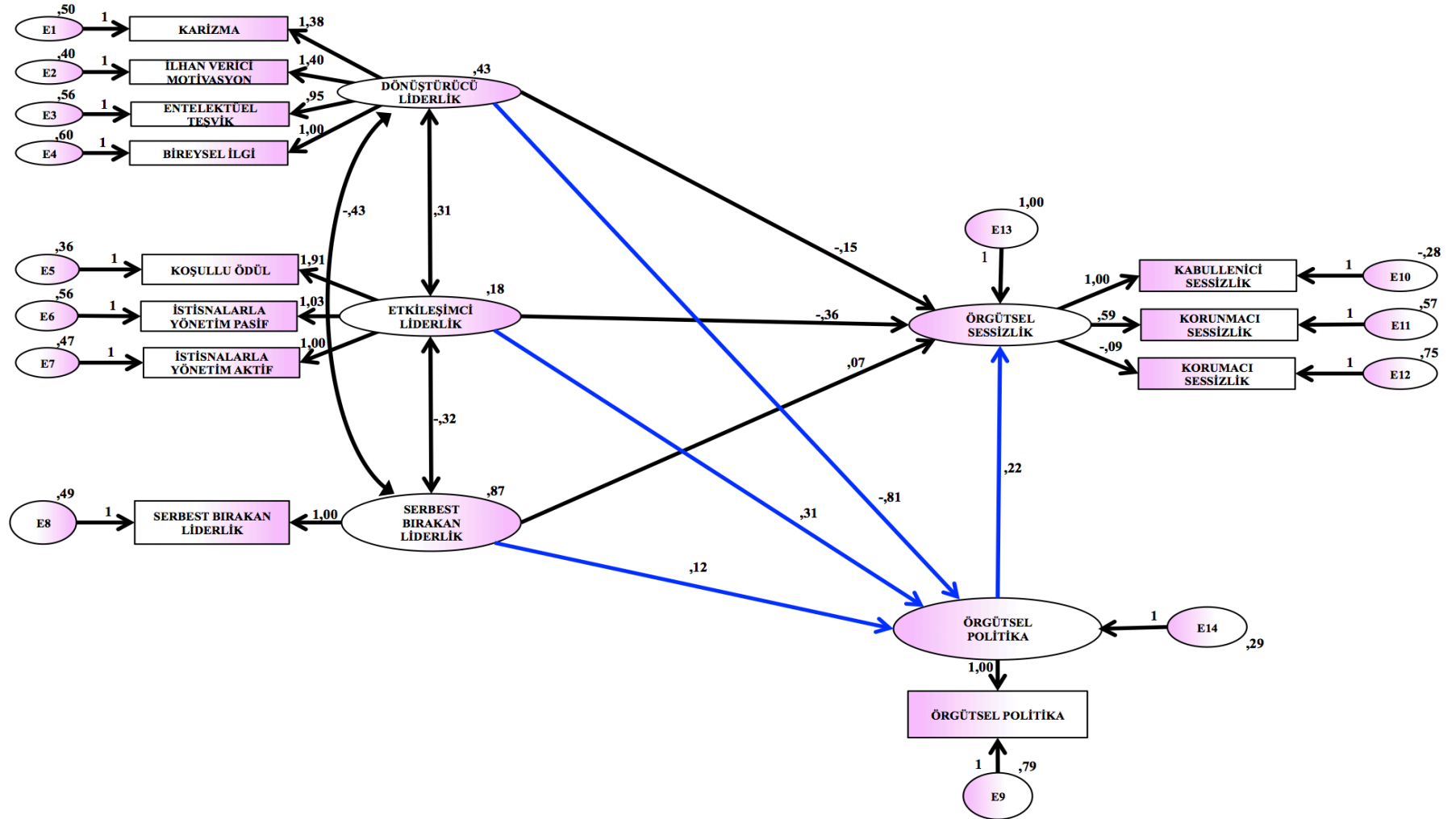
Tablo 3-54: Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İndeksleri

İNDEKSLER	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞER	UYUM
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	1,935	İYİ
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$,947	İYİ
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$,914	İYİ
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$,940	KABUL EDİLEBİLİR
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$,952	İYİ
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$,900	KABUL EDİLEBİLİR
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$,971	İYİ
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$,064	KABUL EDİLEBİLİR
SRMR	$\leq ,05$	$,06 \leq SRMR \leq ,08$,0685	KABUL EDİLEBİLİR

Elde edilen bu değerler kapsamında verilerin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğundan hareketle oluşturulan yapısal eşitlik modellemesinin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç ile örgütsel politika algısının, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakan liderlik ile kabullenici sessizliği, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiler üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu öne süren H₄, H₅ ve H₆ hipotezleri desteklenmiştir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process makro paket programı kullanılarak ve programam ait “Multiple Regretron Model 2” yürütülerek gerçekleştirilmiştir. Elde edilen değerleri gösteren Yapısal Eşitlik Modellemesi şekil 3-9’da verilmiştir.

Şekil 3-9: Yapısal Eşitlik Modellemesi



Tüm bu bulgular ışığında hipotezlerin desteklenme ve desteklenmeme durumu Tablo 3-55’de verilmiştir.

Tablo 3-55: Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları Tablosu

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁ : Çalışan algıları perspektifinde dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H₂ : Çalışan algıları perspektifinde etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H₃ : Çalışan algıları perspektifinde serbest bırakan liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H₄ : Algılanan örgütsel politika; dönüştürücü liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumsuz yönde düzenler.	Desteklenmiştir.
H₅ : Algılanan örgütsel politika; etkileşimci liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumsuz yönde düzenler.	Desteklenmiştir.
H₆ : Algılanan örgütsel politika; serbest bırakan liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumlu yönde düzenler.	Desteklenmiştir.
H₇ : Çalışan algıları perspektifinde liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel politika algısı ile demografik değişkenlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bireyler tarihin ilk çağlarından bu yana toplumlar halinde yaşamışlardır. Toplumun bir parçası olmak bireyleri dış tehlikelere karşı korumuş ve hayatlarını devam ettirmeleri için güvenli ortamlar sağlamıştır. Ancak toplum halinde yaşamak ortaya çıkan anlaşmazlık ve kişisel ihtiyaçlarla baş etme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple birlikte yaşayan bireyler kendilerini yönetecek lider özelliklerine sahip kişilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu kapsamda liderlik görevlerinin başında takipçilerini yönetmek ve toplum içerisinde meydana gelen çatışmaları çözmek gelmektedir. Liderlik görevine soyunan bireyler bu iki etkendeki başarı derecelerine bağlı olarak hüküm sürmüşlerdir. İlk liderlik ihtiyaçları yönetim ve sorun çözme ile sınırlı olsa da gelişmiş ve teknolojik olarak ilerlemiş, rekabet ortamının bütün örgütsel faaliyetlerin etkin kullanımını gerektiren günümüzde daha etkin ve çağdaş yönetim tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Çağdaş yönetim politikalarından biri de çalışanların yönetime katılımıdır. Bu yöntemde çalışanlar işi yapan veya yürüten gerçek kişiler olması sebebiyle o işin nasıl en iyi şekilde yapılabileceğini değerlendirebilecek en doğru kişiler olarak kabul edilmektedir. Ancak bu yöntemin çalışabilmesi için en önemli faktör çalışanların görüş ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri gerekmektedir. Buda her zaman mümkün olmamaktadır. Çalışanlar gerek kişisel sebepler gerekse de içinde buldukları çalışma ortam veya arkadaşlarından etkilenecek görüş ve düşüncelerini ifade etmekten çekinmektedirler. Çalışanların düşüncelerini açıklamaktan çekinmesinin bir örgüt politikası hali alması ise örgütsel sessizlik kavramı olarak adlandırılmaktadır.

Çalışanların kurum içindeki ve kurum yararına olan görüş ve düşüncelerini dile getirmelerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzlarıdır. Bir yönetici sergileyeceği liderlik tarzı ile çalışanları fikirlerini dile getirmeleri konusunda cesaretlendirebilir veya mevcut cesaretlerini kırabilir. Bu kapsamda bu çalışmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ve çalışan hareketlerine etkilerini incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların kurum içi davranışlarını etkileyen diğer bir önemli faktörde

çalışma arkadaşlarından algıladıkları örgütsel politikadır. Çalışanlar diğer çalışma arkadaşları, yöneticileri veya alt seviye çalışan hareketlerinden etkilenmektedir. Özellikle çalışma ortamına yeni katılan çalışanlar öncelikle kuruma hakim örgütsel politikayı algılamaya ve bu politika kapsamında kendi hareket tarzlarını belirlemeye çalışmaktadır. Bu sebeple kurumlara hakim ve baskın örgüt kültürünün çalışan davranışları üzerinde aktif bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Kamu kurumları genel olarak değerlendirildiğinde görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlendiği, güç mesafesinin yüksek olduğu ve statü geçişlerinin sınırlı olduğu yapılardır. Bu ortamda kamu çalışanlarından beklenen kurum içerisinde kendisine biçilen görevi yerine getirmesidir. Bu sebeple kamu kurumları hiyerarşik yapıları, bürokrasinin çokluğu ve statik yapıları gibi konularda eleştirilmektedir. Kamu kurumlarının bu eleştirilerden kurtulabilmesi ve gelişen ve değişen rekabet ortamına ayak uydurması için kapsamlı değişim ve yenilenmeye gitmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda öncelikle kamu yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları ve çalışanlar üzerine etkileri değerlendirilmelidir. Kamu yöneticilerinin çalışanları motive eden, aktif ve sinerjik yönetim tarzlarına yönelmeleri teşvik edilmelidir. Aynı zamanda kamu çalışanlarının yönetime aktif şekilde katılımı desteklenmeli ve cesaretlendirilmelidir. Çünkü bir işin en iyi yapılış biçimini öncelikle o işi yapan bilecektir. Bu sebeple öncelikle çalışanların fikirlerini ifade etmeleri konusunda cesaretlendirilmeli aynı zamanda ifade edilen görüşlere gerekli önemin verildiği ve değerlendirildiği çalışanlara hissettirilmelidir. Dile getirdiği görüşlerin ciddiyetle değerlendirildiğini gören çalışanlarda örgütsel sessizlik algısının azalacağı değerlendirilmektedir. Aynı şekilde fikir ve görüşlerine değer verildiğini gören diğer çalışanlarda kendi görüşlerini daha rahat şekilde dile getirecektir. Kurum bazında değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik algısı azalacaktır.

Bu kapsamda yürütülen tez çalışmasında çalışanların algıladıkları liderlik tarzının belirlenmesinde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), çalışanların örgütsel sessizlik seviyeleri ve nedenleri ölçülmek için Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve örgütsel politika algısını ölçmek için Kacmar ve Ferris tarafından oluşturulan Algılan Örgütsel Politika Ölçeği (AÖPÖ), “Perceptions of Organizational Politics Scale” (POPS) kullanılmıştır.

Elde edilen veriler üzerinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak öncelikle açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinde kaynak çalışmalara uygun olarak üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğine yönelik yapılan testlerde; modele ilişkin birinci düzey uyum indeksi değerleri ve sonuç raporu incelendiğinde, ölçekteki bir maddenin (09 Numaralı soru) gözlenen faktör yükleri ve düzeltilmiş regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ($< 0,5$) analizden çıkartılmıştır. Ayrıca 01 ve 02 numaralı sorular ile, 4 ve 17 numaralı soruların hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Etkileşimci liderlik ölçeğine yönelik yapılan testlerde; modele ilişkin birinci düzey uyum indeksi değerleri ve sonuç raporu incelendiğinde, ölçekteki bir maddenin (22 numaralı soru) gözlenen faktör yükleri ve düzeltilmiş regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ($< 0,5$) analizden çıkartılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinde yine kaynak çalışmalara uygun olarak üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Modele ilişkin birinci düzey uyum indeksi değerleri ve sonuç raporu incelendiğinde, ölçekteki bir maddenin (12. *“Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.”*) gözlenen faktör yükleri ve düzeltilmiş regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle ($< 0,5$) analizden çıkartılmıştır. Ayrıca 08 ve 09 numaralı soruların hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür.

Örgütsel politika ölçeğinde ise tek faktörlü yapı ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda hiçbir maddeye yüklenmeyen veya birden fazla maddeye yüklenen değişken (11. *“Çalıştığım kurumda kurum kurallarıyla bağdaşmayan bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlıyorum.”*) faktör analizinden çıkartılmıştır.

Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların ortalama değerleri incelendiğinde; öncelikle çalışanların kurum ve liderleri hakkında olumlu bir değerlendirmeye sahip oldukları görülmektedir. Dönüştürücü liderlik algısı yüksek olan katılımcıların özellikle liderlerinin karizma ve bireysel ilgi seviyelerinin yüksek olduğunu değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak düşük ortalama değerleri incelendiğinde yöneticilerin kendi önceliklerini ön planda tuttuğu ve çalışanların farklı ihtiyaç ve kişilik özellikleri olduğu gerçeğine yeterli önemi vermediği görülmüştür. Etkileşimci liderlik algısı yüksek çalışanlar ise yöneticilerinin sürekli olarak çalışanları kontrol altında tutma çabası içinde olduğu ancak çalışanlarda azim ve heves gördüğü

zaman daha teşvik edici ve olumlu bir tutum sergiledikleri düşüncesinin hakim olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçek sorularına verilen cevapların ortalama değerleri incelendiğinde çalışanların kurumlarını korumaya yönelik tutum ve davranışlar sergilemeleri ön plana çıkmaktadır. Örgütsel politika algısı sorularına verilen cevaplar incelendiğinde kurumlarda ödül ve terfi sistemlerinin gerçek çalışanlar lehine kullanıldığı algısının olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların kurumlarına olan güven düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Öncelikle araştırma değişkenlerinin demografik değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi) farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik algısı veya alt boyutları ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi arasında, etkileşimli liderlik algısı veya alt boyutları ile çalışma süresi arasında, örgütsel sessizlik algısı veya alt boyutları ile yaş arasında ve örgütsel politika algısı veya alt boyutları ile yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmüştür. Elde edilen veriler ışığında araştırmanın yedinci hipotezi olan **H₇** : “Çalışan algıları perspektifinde liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel politika algısı ile demografik değişkenlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” **hipotezi kısmen desteklenmiştir.** Çalışmamızda katılımcıların kişisel algıları ölçümlendiği için özellikle yaş ve çalışma süresi demografik değişkenlerinin çalışan algıları üzerinde genel olarak etkili olduğu görülmektedir. Yaş ve çalışma süresi yüksek çalışanların kurum ve yöneticilerin daha dikkatli ve tecrübeli şekilde değerlendirme yeteneğine sahip olduğu, bu sebeple kurumsal politika ve yönetici davranışlarını daha rahat değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Açıklayıcı ve Doğrulayıcı faktör analizlerinden sonra Korelasyon analizi yapılarak kavramlar arası ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel sessizlik algısı ile dönüştürücü liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif bir ilişki görülmüştür ($r = -.277, p < 0,01$). Genel ve alt boyutları arasındaki ilişkilerden elde edilen veriler ışığında araştırmanın birinci hipotezi olan **H₁** : “Çalışan algıları perspektifinde dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.” **hipotezi desteklenmiştir.** Çalışanların yöneticileri ile ilgili dönüştürücü liderlik algısı arttıkça örgütsel sessizlik olasılığı azalmaktadır. Klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak değişimi destekleyen, öğrenmeyi kolaylaştıran,

çalışanları örgütsel amaç ve hedeflere yönelten bu liderlik tarzı çalışanların yönetim süreçlerine aktif olarak katılımını arttırmaktadır. Bu kapsamda elde edilen sonuç literatür ve kaynak çalışmalara paralellik arz etmektedir.

Örgütsel sessizlik algısı ile etkileşimci liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif bir ilişki görülmüştür ($r = -.189$, $p < 0,01$). Genel ve alt boyutları arasındaki ilişkilerden elde edilen veriler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi olan **H₂**: “Çalışan algıları perspektifinde etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.” **hipotezi desteklenmiştir**. Kurumsal amaç ve hedeflere odaklanan etkileşimci liderlerin bu amaçlara ulaşılması doğrultusunda bütün iyileştirici fikirlere açık olacakları değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerin başarılmasına yönelik düşünce ve fikirlerine önem vereceği değerlendirilmektedir. Fikirlerine değer verildiğini algılayan çalışanlarda örgütsel sessizlik azalacaktır. Bu sebeple etkileşimci liderlik algısı artan çalışanların fikir ve düşüncelerini daha rahat açıklaması ve örgütsel sessizliğin azalması beklenmektedir.

Ayrıca etkileşimci liderlik sergilenen kurumlarda kurumsal hedefler ve bu hedeflere ulaşılması durumunda çalışanların elde edecekleri kişisel hedefler belirlenmiştir. Bu kapsamda kişisel hedeflerini amaçlayan çalışanlar hedeflere ulaşılabilmesi için daha aktif ve istekli olacaktır. Bu kapsamda karşılıklarına çıkacak engellerin giderilmesi için fikir ve düşüncelerini aktif şekilde kullanacaklardır.

Örgütsel sessizlik algısı ile serbest bırakan liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür ($r = .250$, $p < 0,01$). Genel ve alt boyutları arasındaki ilişkilerden elde edilen veriler ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi olan **H₃**: “Çalışan algıları perspektifinde serbest bırakan liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.” **hipotezi desteklenmiştir**. Serbest bırakan liderlik aslında liderin yokluğu anlamına gelmektedir. Lider gerek ilgisizlik veya umursamazlık gerekse de bilgisizlik gibi sebepler ile çalışanlara müdahale etmekten çekinmektedir. Yöneticisinin bilgisiz yada ilgisiz olduğunu algılayan çalışanlar bir süre sonra fikirlerine değer verilmediğini ya da yöneticisine fikirleri iletmeye çalışmanın anlamsız olduğu düşüncesiyle fikirlerini açıklamaktan vaz geçecektir. Bu gibi algılar çalışanları örgütsel sessizliğe

yönlendirecektir. Bu sebeple serbest bırakan liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Serbest bırakan liderliğin sebeplerinden bir tanesinin liderin örgüt veya kurumun belirli bir departmanından geldiği için sadece geldiği departmana ait işlere hakim olmasına karşın diğer departmanlara ait işlere hakim olmamasından dolayı kurum geneline tam hakim olamamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu sebeple kamu kurumlarına yapılacak yönetici atama ve görevlendirmelerinde kurumun bütün sorumluluk ve görev alanlarına hakim olabilecek kişilerin atanması veya yöneticinin kurumun bütün faaliyet alanları ile ilgili olarak bilgilendirilmesi yöneticilerin serbest bırakan liderlik sergilemeleri engelleyecektir.

İlk üç hipoteze yönelik bulgular elde edilip değerlendirildikten sonra Hiyerarşik Regresyon analizi yapılarak araştırma kapsamında oluşturulan düzenleyici etki hipotezleri test edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinde ilk olarak, dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir. Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = -.398$ ve $p < .01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %8'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %14'e yükselmiştir ($F = 4,642$, $p < .001$). Bu kapsamda dönüştürücü liderlik algısı ile genel örgütsel sessizlik algısı arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın dördüncü hipotezi olan **H₄**: “Algılanan örgütsel politika; dönüştürücü liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumsuz yönde düzenler.” **hipotezi desteklenmiştir.** Dönüştürücü liderler çalışanlarını geliştirmeye yönelik bir tutum sergilemektedir. Bu sebeple çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin azalması beklenmektedir. Ancak çalışanların içinde buldukları kurumu politik olarak algılamaları bu ilişkiyi olumsuz yönde etkileyecektir. Yani dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki örgütsel politika algısı yüksek olanlarda düşük olanlara kıyasla daha zayıf gerçekleşmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinde ikinci olarak, etkileşimci liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona

dahil edilmiştir. Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = -.199$ ve $p < .01$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %7'sini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %13'e yükselmiştir ($F=3,759$, $p < .001$). Bu kapsamda etkileşimci liderlik algısı ile genel örgütsel sessizlik algısı arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın beşinci hipotezi olan **H₅**: “Algılanan örgütsel politika; etkileşimci liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumsuz yönde düzenler.” **hipotezi desteklenmiştir.** Etkileşimci liderler kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesine odaklandıkları için kurumu başarıya götürecektir düşünce ve fikirlere açık olacaktır. Buda çalışanların düşünce ve fikirlerini rahatça açıklayabilecekleri bir ortam yaratmaktadır. Ancak çalışanların kurumlarını politik olarak algılamaları bu durumu olumsuz yönde etkileyecektir. Yani etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki örgütsel politika algısı yüksek olanlarda düşük olanlara kıyasla daha zayıf gerçekleşmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinde üçüncü olarak, serbest bırakan liderlik algısı ve algılanan örgütsel politikanın çarpımı ile oluşturulan etkileşim değişkeni regresyona dahil edilmiştir. Modele dahil edilen etkileşim değişkeni ($\beta = .437$ ve $p < .001$) modele anlamlı katkı yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %21'ini açıklarken üçüncü adımda etkileşim değişkeninin dahil edilmesiyle açıklanan toplam varyans %28'e yükselmiştir ($F=4,319$, $p < .001$). Bu kapsamda serbest bırakan liderlik algısı ile genel örgütsel sessizlik algısı arasında örgütsel politika düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın altıncı hipotezi olan **H₆**: “Algılanan örgütsel politika; serbest bırakan liderlik tarzı, örgütsel sessizlik davranışı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Politik algılamaların artması, varsayılan ilişkiyi olumlu yönde düzenler.” **hipotezi desteklenmiştir.** Serbest bırakan liderlik kavramı aynı zamanda liderin yokluğu veya bilgi seviyesi olarak yetersizliği anlamına gelmektedir. Yöneticilerinin ilgisizliği veya iletecekleri fikirlerini anlayıp değerlendirecek bilgiye sahip olmadığını düşünen çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade seviyesi azalacaktır. Ayrıca çalışanların kurumlarını politik olarak algılamaları bu durumu daha da arttıracaktır. Yani serbest bırakan liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki örgütsel politika algısı yüksek olanlarda düşük olanlara kıyasla daha güçlü gerçekleşmektedir.

Son olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi yapılarak araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar test edilmiştir. Elde edilen uyum indeksleri dikkatlice incelendiğinde liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika arasında anlamlı ilişkiler doğrulanmıştır. YEM ile araştırmanın H_4 , H_5 ve H_6 hipotezlerinin desteklendiği görülmüştür.

Ancak, çalışanların amir ve üstlerinin liderlik tarzlarını değerlendirirken çekimser ve tedirgin olması araştırmanın önemli bir kısıtı olarak kabul edilmiştir. Hazırlanan soru formunun ilk bölümünde çalışanlardan elde edilen bilgilerin yönetici ve kurumlar ile paylaşılmayacağı ve katılımcıların kişisel kimliklerinin açığa çıkartılmayacağı belirtilmiştir. Fakat çalışanların bir kısmında mevcut anket sonuçlarının yöneticileri tarafından incelenebileceği şüphesi oluştuğunda dolayı katılım sayısı düşmüştür.

Çalışmanın diğer bir kısıtı ise tek taraflı olarak çalışan algılarına dayanması gösterilebilir. Kişisel algılara dayalı çalışmalarda farklı grup ve statülerde değişik sonuçlar gözlemlenebildiğini göstermektedir. Bu sebeple gelecek çalışmalarda hem çalışan algıları hem de yönetici algıları ayrı ayrı ölçülerek yapılacak araştırmaların farklı sonuçları göstermek açısından anlamlı olacağı değerlendirilmektedir.

Kamu çalışanları buldukları kurumların değerli ve önemli bir parçasıdır. Kamu kurumlarının yoğun olarak performans ve hizmet kalitesi kapsamında eleştirildiği günümüz şartlarında kurumsal başarı için çalışanların yönetime katılımları büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple kamu çalışanlarının yönetim süreçlerine katılmaları ve kurumsal iyileştirmeye yönelik düşünce fikirlerini dile getirmeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların katılımı olmadan yapılacak iyileştirme çalışmaları sadece yönetici fikirlerini kapsayacağı için tek taraflı olacak ve eksik kalacaktır.

Kamu yöneticilerinin sergileyecekleri liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde negatif etki yaptığı serbest bırakan liderlik tarzının ise pozitif etki yaptığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda yöneticiler tercih ettikleri liderlik tarzına yönelik daha bilinci hareket etmeli bu sayede kurumun içinde örgütsel sessizlik ve örgütsel politika algısı oluşmamasına gayret etmelidirler. Çünkü her iki kavramda kurumsal başarıyı olumsuz etkileyecek kavramlardır.

Kamu yöneticileri kurumsal iyileştirmeye yönelik çalışmaları belirlenmesinde çalışan fikirlerine önem vermelidirler. Çünkü bir işin en iyi yapılış biçimini çalışanlar belirleyebilecektir. Bu kapsamda kamu yöneticileri çalışanların fikir ve düşüncelerini rahatça açıklayabilecekleri kurumsal ortamlar oluşturmalarıdır.

Ayrıca kamu yöneticileri onaylasın ya da onaylamasın kendisine iletilen çalışan fikirlerine gerekli değeri verildiğini çalışanlarına göstermelidirler. Bu sayede çalışanlarda üst yöneticilere ilettikleri fikirlerin dikkatle değerlendirildiği düşüncesi oluşacağı için kurumsal iyileştirme ve geliştirme fikirlerini açıklamaları konusunda cesaretlendirilmiş olacaklardır.

İleride yapılacak çalışmalarda akademisyenler için üç adet öneri geliştirilebilir. Birincisi liderlik tarzları ile kamu kurumlarında oluşan örgütsel sessizlik kavramını etkileyebilecek diğer kavramlar ile ilgili araştırmalar yapılabilir.

İkincisi, bu çalışma daha geniş zaman aralığına yayılarak sadece belirli zamandaki kamu çalışanlarını görüşleri değil daha geniş kapsamlı ve sürece yayılmış bir çalışma yapılabilir.

Son olarak da kamu çalışan algıları üzerine yapılan bu çalışma; kurumsal kavramlara yönelik olarak hem kamu çalışanlarının hem de kamu yöneticilerinin algılarını kapsayacak şekilde geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A.; Çekmecelioğlu, H.G.; Akturan, A. (2015), “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik İlişkinin İncelenmesi”, *The Journal of Academic Social Sciences Studies*, 32, ss.139-157.
- Aiken, L.S.; West, S.G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Akan, B.B.; Oran, F.Ç. (2017), “Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama”, *Kırıkkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(5), ss. 72-90.
- Akar, N. (2014), *Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akdeniz Ay, D. (2014), *Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akgündüz, Y. (2012), *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akgündüz, Y.; Dalgıç, A.; Kale, A.; Karakan, H.İ. (2015), “Beş Faktörlü Liderlik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), ss. 83-97.
- Aksel, I. (2008), “Liderlik Teorileri”, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ed. Celalettin Serinkan, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Akyüz, B.; Eren, M.Ş. (2013), “Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), ss. 191-205.

- Alpar, R.C. (2017), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, (5.Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Alparslan, A.M.; Kayalar, M. (2012), “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), ss. 136-147.
- Alpaykut, S. (2017), “Öğrenci Velilerinin Özel Okullardan Memnuniyet Düzeylerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(2), ss. 355-368.
- Altınay, M.; Yavuz, E. (2017), “Örgütsel Sessizlik: Farklı Sektörler Üzerine Bir Araştırma”, *4. Uluslararası Turizm ve Yönetim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı*, ss. 175-191.
- Andrews, M. C.; Kacmar, K. M. (2001), “Discriminating Among Organizational Politics, Justice, And Support”, *Journal Of Organizational Behavior*, 22(4), ss. 350-375.
- Anwar, H. (2013), “Impact of paternalistic leadership on employees outcome a study on the banking sector of Pakistan”, *IOSR Journal Of Business And Management*, 7(6), ss. 109-115.
- Arun, K. (2008), *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aşkun, İ.C.; Tokat, B. (2010), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Ataman, G. (2002), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, (2. Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Avolio, B.J.; Bass, B.M. (2002), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

- Ayan, A. (2013), *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aybar, S. (2018), *Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, Ş.; Coşkun, R. (2007), “Örgütsel Güç’e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme”, *Akademik İncelemeler*, 2(2), ss. 97-125.
- Aydın, Y. (2015), *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Aydoğan, E.; Karakurt, B. Ö. (2016), “Algılanan Örgütsel Politikanın İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Araştırma”, *ICEB 2016, 2. International Congress on Economics and Business, New Economic Trends and Business Opportunities Bildiri Kitabı*, ss. 1009-1017.
- Aydoğdu, S. (2013), *An Empirical Study of the Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment: The Mediating Role of Empowerment*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayhan, Ö. (2013), *Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aykanat, Z. (2010), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Bagheri, G.; Zarei, R.; Aeen, M. N. (2012), "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)", *Ideal Type of Management*, 1(1), ss. 47-58.
- Bakan, İ.; Erşahan, B.; Büyükbeşe, T. (2005), "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İster?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2), ss. 23-47.
- Bakan, İ.; Erşahan, B.; Büyükbeşe, T.; Doğan, İ.F.; Kefe, İ. (2015), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), ss. 201-222.
- Barutçugil, İ. (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, (2.Baskı), Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bartol, K.M.; Martin, D.C. (1991), *Management*, McGraw-Hill, ABD.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1990), "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), ss. 19-31.
- Bass, B.M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1990), "The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Teams, and Organizational Development", *Research in Organizational Behavior*, 4(1), ss. 231-272.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*, (3.Baskı), Palo Alto, California.
- Bass B. M.; Riggio R. E. (2006), *Transformational Leadership*, (2.Baskı), Mahwah, New Jersey.

- Başar, U.; Varoğlu, A.K. (2016), “Örgütsel Politika Algısının İhmalkarlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(3), ss. 751-766.
- Baysal, A.C.; Tekarslan, E. (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, (2.Baskı), Avcıol Basım Yayım, İstanbul.
- Beer, M.; Eisenstat, R. A. (2000), “The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning”, *Sloan Management Review*, 41, ss. 29-40.
- Bennett, T.M. (2009), “A study of the management leadership style preferred by it subordinates”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), ss. 1-25.
- Bentler, P. M. (1990), “Comparative Fit Indexes in Structural Models”, *Psychological Bulletin*, 107, ss. 238-246
- Bentler, P. M.; Bonett, D. G. (1980), “Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures”, *Psychological Bulletin*, 88, ss. 588-606.
- Brinsfield, C.T. (2009), *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors dissertation*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Ohio State University.
- Brubaker, T. (2012), “Measuring Political Perceptions in Organizations: Assessing Reliability and Validity of POPS Across Cultures”, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(10), ss. 603-611.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row Publishers, ABD:
- Buhler, P. (1994), “Navigating The Waters of Organizational Politics”, *Supervision*, 55(9), ss. 1-3.
- Bursalı, Y. M. (2008), *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Boal, K.B.; Schultz, P.L. (2007), "Storytelling, Time, And Evolution: The Role Of Strategic Leadership In Complex Adaptive Systems", *The Leadership Quarterly*, 18, ss. 411-428.
- Bollen, K. A. (1989), "A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models", *Sociological Methods and Research*, 17, ss. 303-316.
- Can, H. (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, (7. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H.(Ed.) (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Canpolat, S. G. (2016), *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz,Kargaz)*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Hitit Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Cerit, Y. (2008), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, ss. 547-570.
- Certo, S.C. (2003), *Modern Management: Adding Digital Focus*, (9. Baskı), Prentice Hall, New Jersey.
- Cronbach, L. J.; Shavelson, R. J. (2004), "My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures", *Educational and Psychological Measurement*, 64 (3), ss. 391-418.
- Çakıcı, A. (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), ss. 145 -162.
- Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çatır, O. (2015), *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çavuşoğlu, S. (2014), *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çavuşoğlu, S.; Köse, S. (2016), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), ss. 115-147.
- Çelik, O.T.; Üstüner, M. (2019), "Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin Okul Örgütleri İçin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 12(1), ss. 77-96.
- Çiçek, M. (2011), "Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), ss. 59-71.
- Daft, R.L. (1991), *Management*, (2.Baskı), The Dryden Press, ABD.
- Daft, R.L. (2008), *The Leadership Experience*, (4.Baskı), Thomson South-Western, ABD.
- Daft, R.L.; Marcic, D. (2009), *Understanding Management*, (6.Baskı), South-Western Cengage Learning, ABD.
- Daft, R. L.; Marcic, D. (2011), *Management: The New Workplace*, (7. Baskı), South-Western Cengage Learning, ABD.
- Dalton, M.; Hoyle, D.G.; Watts, M.W. (2011), *Human Relations*, (4.Baskı), South-Western Cengage Learning, ABD.
- Demirel, Y.; Seçkin, Z. (2009), "Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Uluslar Arası Stratejik Araştırmalar Kurulu*, 4(7), ss. 143-161.
- Dessler, G. (1986), *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, (2.Baskı), New Jersey: by Prentice-Hill, Inc.

- Dessler, G. (2001), *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, (2.Baskı), Prentice-Hall International, ABD.
- DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI (DPB) <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>, (20.03.2019).
- Diker, O. (2014), *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dikmen, B. (2012), *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, A.; Bozkurt, S.; Demirbaş, H.T. (2014), “Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlarına Yönelik Algıları”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, ss. 39-63.
- Drory, A.; David B. (1991), “Gender Differences in the Perception of Organizational Influence Tactics”, *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), ss. 249-258.
- Dubrin, A. J. (2011), *Essentials of Management*, (9.Baskı), South- Western Cengage Learning, ABD.
- Durak, İ. (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Dyne, L.V.; Ang, S.; Botero, I.C. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1359-1392.
- Efil, İ. (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (5.Baskı), Vipaş A.Ş. Yayınları, Bursa.

- Ehtiyar, R.; Yanardağ, M. (2008), “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), ss. 51–68.
- Ekici, K. (2006), *Vizyoner Liderlik*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Emre, R. (2018), *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika ve Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Eren, E. (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (11. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2019), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, (13.Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erenler, E. (2010), *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu A. H.; Adıgüzel O.; Öztürk U. C. (2011), “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 16(2), ss. 97-124.
- Ertekin, Y.; Ertekin, G. (2003), *Örgütsel Politika Ve Taktikler*, TODAİE Yayınları No:318, Ankara.
- Eryılmaz, İ. (2014), *Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Esmer, Y.; Dayı, F. (2017), “Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), ss. 112-124.

- Ferris, G. R.; Russ, G. S.; Fandt, P. M. (1989), "Politics in Organizations", *Impression Management in The Organization*, Ed; R. A. Giacalone , P. Rosenfeld, Hillsdale, New Jersey.
- Ferris, G. R.; Kacmar, K.M., (1992), "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, 18(1), ss. 93-116.
- Fındıkçı, İ. (2009), *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Gandz, J.; Murray, V. (1980), "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, 25(2), ss. 237-251.
- George, B. (2003), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, John Wiley&Sons.
- Gull, S.; Zaidi, A.A. (2012), "Impact Of Organizational Politics On Employees' Job Satisfaction İn The Health Sector Of Lahore Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), ss. 156-170.
- Gül, H.; Alacalar, A. (2014), "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), ss. 540-550.
- Gül, H.; Özcan, N. (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(80), ss. 80-134.
- Güney, S. (2004), *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürbüz, S.; F. Şahin (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*, (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

- Gürce, E. (2018), *Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D.; Gürel, E. (2009), *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hayes, A. F. (2018), *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2. Baskı). The Guilford Press, New York.
- Hodgetts, R.M. (1997), *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınevi, İstanbul.
- Hoy, W. K.; Miskel, C. G. (2010), *Eğitim Yönetimi. Teori, Araştırma ve Uygulama*, Educational Administration. Theory, Research and Practice, Çev. S. Turan, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hu, L.; Bentler, P. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6, ss. 1-55.
- John, S.P.; Manikandan, K. (2019), "Employee Silence: A Meta-Analytic Review", *The International Journal of Indian Psychology*, 7(1), ss. 354-366.
- Jose P.E. (2013), "MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version, version 3.0.", New Zealand: Victoria University of Wellington, Wellington.
- Jöreskog, K.G.; Sörbom, D. (1989), *LISREL-7 User's Reference Guide*. Mooresville, IN, Scientific Software.
- İşçi, M. (2007), *Davranış Bilimleri*, (2. Baskı), Der Yayınları, İstanbul.
- İslamoğlu, G.; Börü, D. (2007), "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 47, ss. 135-153.

- İslamoğlu, A.H.; Alnıaçık, U. (2013), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (3. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Kacmar, K. M.; Carlson, D. S. (1997), "Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation", *Journal of Management*, 23 (5), ss. 627- 658.
- Kacmar, K. M.; Ferris, G. R. (1991), "Perception of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation", *Educational and Psychological Measurement*, 51 (1), ss. 193-205.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010), *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, (12. Baskı), Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli Statistik Teknikleri*, (2. Baskı). Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kahya, C. (2013), *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kesen, M. (2015), "Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), ss. 535-562.
- Kesken, J.; Ayyıldız, N.A. (2008), "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", *Ege Akademik Bakış*, 8(2), ss. 729-754.
- Kılıç G.; Tunç T.; Saraçlı S.; Kılıç İ. (2013), "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), ss. 17-32.
- Kılıç, R.; Keklik, B.; Yıldız, H. (2014), "Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), ss. 249-268.

- Knoll, M.; Dick, R. V. (2012), "Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates", *J Bus Ethics*. <http://philpapers.org/rec /KNODIH-2>, (27.02.2019).
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (12.Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Korkmaz, O. (2017), "Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, ss. 437-454,
- Kumar, P.; Ghadially, R. (1989), "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", *Human Relations*, 42(4), ss. 305-314.
- Küçüközkan, Y.; Yüksekbilgili, Z. (2017), "Algılanan Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesi: Ebelik Hizmeti Veren Sağlık Personeline Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı*, ss. 148- 158.
- Küpeli, Ö.; Ayaz E. (2018), "Otantik Liderlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Günümüz Yönetim Anlayışına Yansımaları", *Route Educational and Social Science Journal*, 5(1), ss. 1171-1180.
- Lendell, G. N.; Witt, A. L. (1993), "Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS)", *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), ss. 821-829.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008), "Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *Leadership Quarterly*, 19(2), ss. 161-177.
- Luthans, F. (1992), *Organizational Behavior*, (6.Baskı), McGraw-Hill, ABD.
- Mayes, B.T.; Allen, R.W. (1977), "Toward A Definition Of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, 2, ss. 672-678.

- Mccuddy, M.K.; Cavin, M.C. (2008), "Fundamental Moral Orientations, Servant Leadership, And Leadership Effectiveness: An Empirical Test", *Review of Business Research*, 8(4), ss. 107-117.
- McGowan R. A. (2002), *Organizational Discourses: Sounds of Silence*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Schulich School of Business, York University, Toronto.
- Medker, G. J.; Williams, L. J.; Holahan, P. J. (1994), "A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behavior and Human Resources Management Research", *Journal of Management*, 20 (2), ss. 439-464.
- Mehtap, Ö. (2011), *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mete, Y.A.; Serin, H. (2015), "Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), ss. 147-159.
- Meydan, C. H.; Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mısırlı, İ. (2004), *Genel ve Teknik İletişim*, (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miller, R.; Hawkins, R.K. (2004), "Organizational Politics: Positive Strategies for Turbulent Times", *ASTD 2004 International Conference & Exposition*, ss. 1-9.
- Milliken, F. J.; Morrison, E. W. (2003), "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J.; Morrison, E. W.; Hewlin, P. F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1453-1476.

- Morrison, E. W.; Milliken, F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), ss. 706– 725.
- Morrison E. W.; Milliken F. J. (2003), "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1353-1358.
- Nal, M.; Tarım, M. (2017), "Sağlık Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi", *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), ss. 117-141.
- Nikolaou, I.; Vakola, M.; Bourantas, D. (2011), "The Role Of Silence On Employees" Attitudes "The Day After" A Merger", *Personnel Review*, 40(6), ss. 723-741.
- Noe, R.A. (2009), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*, çev. Canan Çetin, (4. Baskı), Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Ongun, G. (2015), *Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Önen, M.S.; Kanayran, H.G. (2015), "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), ss. 43-63.
- Ören, S.A. (2006), *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdemir, A. (2018), *Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Politika Algılarının İş Tatmini Düzeyine Etkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Özdemir, H. Ö. (2017), *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Nevşehir.
- Özen Kutanis, R. (2006), *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, (3.Baskı), Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Özkalp, E.; Kirel, Ç. (2010), *Örgütsel Davranış*, (4.Baskı), Ekin Yayınevi, Bursa.
- Parker, C. P.; Robert L. D.; Stacy L. J. (1995), "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences", *Journal of Management*, 21(5), ss. 891-912.
- Perlow, L. A.; Williams, S. (2003), "Is Silence Killing Your Company?", *Harvard Business Review*, 31 (4), ss. 18-23.
- Pinder, C.C.; Harlos, K.P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, ss. 331-369.
- Randall, M.L.; Cropanzano, R.; Bormann, A.C.; Birjulin, A., (1999), "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), ss. 159-174.
- Reece, B.L.; Brandt, R.; Howie, K.F. (2011), *Effective Human Relations: Interpersonal and Organizational Applications*, (11. Baskı), South-Western Cengage Learning, ABD.
- Robbins, S.P.; De Cenzo, D.A.; Coulter, M. (2011), *Fundamentals of Management*, (7. Baskı), Pearson Education, New Jersey.
- Rowold, J.; Schlotz, W. (2009), "Transformational And Transactional Leadership And Followers Chronic Stress", *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 9(2), ss. 35-48.

- Saruhan, Ş. C.; Öncer Özdemir, A. (2004), *Değer Hedefli İşletmecilik*, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Saruhan, Ş. C.; Yıldız, M. L. (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Scanlan, B.; Keys, B. (1987), *Management & Organizational Behavior*, (2.Baskı), Robert E. Krieger Publishing Company, Florida.
- Seçkin, Ş.N. (2015), *Tepe Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri, Güç Temelleri ve Politik Davranışlarının Örgütsel Politika Algısına Etkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Seçkin, Ş.N. (2017), “Algılanan Örgütsel Politika, İşyeri Yalnızlığı ve İçsellik Statüsü İlişkisinde Politik Yetinin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), ss. 1-15.
- Shojaie, S.; Matin, H. Z.; Barani, G. (2011), “Analyzing The Infrastructures Of Organizational Silence And Ways To Get Rid Of It”, *Social and Behavioral Sciences*, 30, ss. 1731–1735.
- Sipahi, B.; Yurtkoru, E.S.; Çinko, M. (2010), *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, (3. Baskı), Beta Basım, İstanbul.
- Slade, M.R. (2008), *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*, (Yayımlanmış doktora tezi), George Washington University, Washington.
- Sökmen, A.; Boylu, Y. (2009), “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(15), ss. 2381-2402.

- Şahin, A.; Temizel H.; Örselli, E. (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Osman Gazi Üniversitesi Yayını, 8, ss. 657-665.
- Şehitoğlu, Y. (2010), *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şenol, Ş. (2012), *Araştırma ve Örneklemeye Yöntemleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, E.; Aktaş, H. (2014), “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), ss. 121–136.
- Şirin, F.E.; Yetim, A.A. (2009), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), ss. 69-84.
- Tabak, A.; Sığırı, Ü.; Eroğlu, A.; Hazır, K. (2009), “Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), ss. 387-397.
- Tangirala, S.; Ramanujam, R. (2008), “Employee Silence in Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, 61, ss. 37-68.
- Taşkıran, E. (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Teke, A. (2017), *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tekin, Ö.A.; Baş, M.; Gökdemir, A. (2016), “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), ss. 81-91.
- Temel, E. (2016), *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli’deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tengilimoğlu, D. (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14), ss. 1-16.
- Tevrüz, S.; Artan, İ.; Bozkurt, T. (1999), *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- TÜRK DİL KURUMU (TDK), <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a31b083b27910.46954164>, (30.10.2018).
- Tworoger, L. (2004), *The Use Of Power In Organizations: An Empirical Study Of Public Bureaucratic And Private Non-Profit Organizations And The Adoption Of A Market Orientation*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Nova Southeastern University, Florida.
- Uğur, S.S. (2016), *Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Üçok, D.; Torun, A. (2015), “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), ss. 27-37.
- Ülgen, H.; Mirze, S.K. (2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (7. Baskı), Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Ünnü, N. (2009), “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi”, *Ege Akademik Bakış*, 9/4, ss. 1243-1273.

- Valle, M.; Witt, L.A. (2001), "The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *Journal of Social Psychology*, 141(3), ss. 379-389.
- Van Dyne, L.; Ang, S.; Botero, I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), ss. 1359-1392.
- Vigoda, E. (2000), "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector", *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), ss. 326- 347.
- Vigoda, E. (2001), "Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain", *Journal of Human Relations*, 54(11), ss. 1483-1518.
- Vigoda, E.; Cohen, A. (2002), "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study", *Journal of Business Research*, 55(4), ss. 311-324.
- Vigoda, E.; Drory, A. (2006), *Handbook of Organizational Politics*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Vinod, S.; Sudhakar, B. (2011), "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), ss. 456-467.
- Weiherl, J.; Masal, D. (2016), "Transformational Leadership and Followers' Commitment to Mission Changes", *International Journal of Public Administration*, 39(11), ss. 861-871.
- Wheaton, B.; Muthen, B.; Alwin, D. F.; Summers, G. F. (1977), "Sociological Methodology", *Assessing Reliability and Stability in Panel Models*, ed. David R. Heise, , San Francisco: Jossey-Bass.
- Worden, S. (2003), "The Role Of Integrity As A Mediator In Strategic Leadership: A Recipe For Reputational Capital", *Journal of Business Ethics*, 46, ss. 31-44.

- Yalçınsoy, A. (2017), “Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları”, *The Journal of Social Sciences*, 1(1), ss. 1-19.
- Yaşbay, H. (2011), *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir .
- Yazıcıoğlu, Y.; Erdoğan, S. (2017), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (9.Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara,
- Yeşilaydın, G.; Bayın, G. (2016), “Türkiye’de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), ss. 103-120.
- Yılmaz, H.; Karahan, A. (2010), “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), ss. 145-158.
- Yörük, D.; Dündar, S.; Topçu, B. (2011), “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1, ss. 103-109.
- Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*. (7. Baskı), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Yurtkoru, E. S. (2001), *The Role of Leadership in the Organizational Change Process*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, M. (2013), *Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgütsel Kültür Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Zehir, C.; Erdoğan, E. (2011), “The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, ss. 1389-1404.

Zaleznik, A. (1999), "Power and Politics in Organizational Life", *The McKinsey Quarterly*, 7(4), ss. 57-85.

Zel, U. (2006), *Kişilik ve Liderlik*, (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Zortu, K.; Tetik, F. (2018), "Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, ss. 297-307.



EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, Bu anket İnönü Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen Doktora tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu anketin amacı kamu çalışanlarının liderlik tarzı algısı ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolünü araştırmaktır.

Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için hiçbir sorunun boş bırakılmaması çok önemlidir. Değerlendirmenizi yaparken hiçbir soruyu boş bırakmamaya özen gösteriniz. Vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır, hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilere sonuçlar yansıtılmayacaktır. Bu yüzden kimliğinizi belli edecek herhangi bir yazı ya da işaret koymanıza gerek yoktur. Çalışmaya katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Salim KURNAZ

BİRİNCİ BÖLÜM		
Yaşınız		
Cinsiyet :	Kadın ()	Erkek ()
Eğitim Düzeyi :	Lise ()	()
	Yüksekokul ()	()
	Lisans ()	()
	Y.Lisans/Doktora ()	()
İşyerinizdeki Çalışma Yılıınız.....		

AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILMA DURUMUNUZU SİZE EN UYGUN SEÇENEĞİ İŐARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

Aşağıdaki soruları cevaplariken çalıştığınız kurumdaki birinci derece amirinizin yönetim ve liderlik tarzlarını göz önünde bulundurunuz.

1= Tamamen Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Orta Düzeyde Katılıyorum 4=Büyük Ölçüde Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum						
	LİDERLİK TARZLARI ALGISİ ³	1	2	3	4	5
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						

³ Yayın hakları kapsamında Liderlik Tarzları Ölçeğinin maddeleri yayınlanmamıőtır.

25.						
26.						
27.						
28.						
29.						
30.						
31.						
32.						
33.						
34.						
35.						
36.						



Örgütsel sessizlik; çalışanların kurum iyileştirmeye yönelik duygu düşünce ve fikirlerini ifade etmeyerek kendilerine saklamalarıdır. Aşağıdaki soruları cevaplarken çalıştığınız kurumdaki yönetime katılım durumunuzu göz önünde bulundurunuz.

		1= Tamamen Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Orta Düzeyde Katılıyorum 4=Büyük Ölçüde Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum				
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK		1	2	3	4	5
1.	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2.	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3.	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4.	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5.	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8.	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9.	Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11.	Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12.	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.					
13.	Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14.	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15.	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

Örgütsel Politika; “örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme çabası” olarak tanımlanmıştır. Aşağıdaki soruları cevaplarken çalıştığınız kurumdaki örgütsel politikayı göz önünde bulundurunuz.

1= Tamamen Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Orta Düzeyde Katılıyorum 4=Büyük Ölçüde Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum						
	ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI	1	2	3	4	5
1.	Çalıştığım kurumda hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırlan) kişiler öne çıkar.					
2.	Çalıştığım kurumda her şeye "evet efendim" diyenlere yer yoktur; amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir.					
3.	Çalıştığım kurumda çalışanlar kurumsallaşmış (yerleşik) fikirleri eleştirse bile dobra dobra konuşmaya teşvik edilir.					
4.	Çalıştığım kurumda kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.					
5.	Çalıştığım kurumda çalışanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan özgürce konuşamaz.					
6.	Çalıştığım kurumda sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir.					
7.	Çalıştığım kurumda genellikle en çok çalışanlar terfi eder.					
8.	Çalıştığım kurumda çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar.					
9.	Çalıştığım kurumda tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm.					
10.	Çalıştığım kurumda kimse meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır.					
11.	Çalıştığım kurumda kurum kurallarıyla bağdaşmayan bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamıyorum.					
12.	Çalıştığım kurumda terfi ve zamlarla ilgili mevzuatların birisinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığını görmedim.					