

**SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLİ ALGILARI VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK YAŞAMA DÜZEYİ**

Ferhat ÜSTÜN

**DOKTORA TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ANKARA
EYLÜL 2014**

..... tarafından hazırlanan “.....
.....” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri
tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi
..... Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul
edilmiştir.

Danışman: Unvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu
onaylıyorum/onaylamıyorum

Başkan : Unvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu
onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye : Unvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu
onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye : Unvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu
onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye : Unvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu
onaylıyorum/onaylamıyorum

Tez Savunma Tarihi:

...../...../.....

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Unvan Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,

Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ferhat ÜSTÜN

SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLİ ALGILARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK YAŞAMA DÜZEYİ

(Doktora Tezi)

Ferhat ÜSTÜN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EYLÜL 2014

ÖZET

Bu araştırmanın amacı üniversitelerin spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çoklu liderlik stiline ilişkin algı düzeylerinin, genel liderlik algı düzeylerinin ve örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konmasıdır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini 251 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri; Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen "Multifactor Leadership Questionnaire 5 – x short(MLQ)" veri toplama aracının Cemaloğlu (2007a) tarafından, daha sonra Şirin ve Yetim (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan formu, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Algı Ölçeği", araştırmacı tarafından oluşturulan ve geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılan "Liderlik Algı Ölçeği" ve Kişisel Bilgi Formu ile toplanmıştır. İlişkisiz ölçümlerde t testi, tek yönlü varyans analizi, aşamalı çoklu doğrusal regresyon analizi ve ($p<0,05$) anlamlılık düzeyinde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü ve işlemci liderlik ile liderlik davranış sonuç algılarının ve yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerini en iyi yordayan değişkenin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi olduğu elde edilen bir diğer sonuçtur.

Bilim Kodu : 1301
Anahtar Kelimeler : Liderlik Stili, Örgütsel Sessizlik, Öğretim Elemanı
Sayfa Adedi : 193
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL

PERCEPTION OF LEADERSHIP STYLES OF ADMINISTRATORS OF HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS PROVIDING SPORTS EDUCATIONS AND
ORGANIZATIONAL SILENT LIVING LEVELS

(Ph. D. Thesis)

Ferhat ÜSTÜN

GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCE

SEPTEMBER 2014

ABSTRACT

The goal of this research is to determine the perception of administrators of higher education institutions providing sports education on multiple leadership style, their general level of perception on general leadership and organizational silence levels and determining the relationship between those variables. The research uses the relational screening model. The sample of the research was comprised of 251 instructors. The research data has been gathered by "Multifactor Leadership Questionnaire 5 – x short (MLQ)" data gathering tool developed by Bass and Avolio (1997) and its form adapted to Turkish by Cemaloğlu (2007a) then Şirin and Yetim (2009) and "Organizational Silence Perception Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013), and "Leadership Perception Scale" and Personal Information Form developed and tested by a validity credibility study by the researcher. t test, one-way analysis of variance, gradual multiple linear regression analysis ($p < 0.05$) were used for unrelated measurements, and multiple comparison LSD test was used to determine which groups had differences in levels of significance. As a result of the research, it has been determined that transformasyonel and transaksiyonel leadership and leadership attitude result perceptions general leadership perception of administrators were high. It has been determined that organizational silence levels of administrators were high, and female administrators had higher organizational silence living levels compared to male administrators. Organizational silence living level being the best variable to predict transformational leadership perception levels of administrators working in higher education institutes providing sport education was another result.

Science Code : 1301
Key Words : Leadership Style, Organizational Silence, Academician
Page Number : 193
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Fatih YENEL

TEŞEKKÜR

Doktora alıŐmalarım sűresince yardım ve katkılarını benden esirgemeyen ve beni yűnlendiren, deęerli danıŐmanım Yrd. Do. Dr. Fatih YENEL' e, Prof. Dr. A. Azmi YETİM' e, Yrd. Doç. Dr. Velittin BALCI' ya, Doç. Dr. Oęuz ŐZBEK' e, Doç. Dr. Atilla PULUR' a ve yine bu sűrete destek aldıęım Prof. Dr. Necati CEMALOęLU' na, Dr. Ayfer SAYIN' a, manevi destekleriyle beni yalnız bırakmayan deęerli eŐim Elif ŐSTŪN ve aileme teŐekkűrű bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Lider ve Yönetici Kavramları	7
2.1.1. Lider ve yönetici arasındaki farklar.....	10
2.2. Modern Liderlik Kuramları.....	13
2.2.1. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik.....	16
2.2.2. İşlemci (transaksiyonel) liderlik	33
2.2.3. Dönüşümcü ve işlemci liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması	41
2.3. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	44
2.3.1. Örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi	46
2.3.2. Örgütsel sessizliğin gelişmesine neden olan faktörler.....	49
2.3.3. Örgütlerde sessizliğin nedenleri	52
2.3.4. Örgütsel sessizliğin boyutları	57
2.3.5. Örgütlerde sessizlik türleri	59
2.3.6. Sessizlik teorileri	61
2.3.7. Örgütsel sessizliğin sonuçları	65
2.3.8. Örgütlerde işgörenlerin konuşmasının önemi	68

3. YÖNTEM	70
3.1. Araştırmanın Modeli	71
3.2. Evren ve Örneklem.....	71
3.3. Veri Toplama Aracı.....	74
3.3.1. Çok faktörlü liderlik ölçeği	74
3.3.2. Liderlik algı ölçeği	77
3.3.3. Örgütsel sessizlik ölçeği	79
3.3.4. Kişisel bilgi formu.....	81
3.4. Verilerin Analizi.....	81
4. BULGULAR.....	85
4.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	85
4.1.1. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları ne düzeydedir?	85
4.1.2. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumunda yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları öğretim üyelerinin bazı demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?.....	89
4.2. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumundaki Yöneticilerin Genel Liderlik Algıları Ne Düzeydedir?.....	118
4.2.1. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin genel liderlik algıları yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	118
4.3. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumundaki Yöneticilerin Örgütsel Sessizlik Yaşamaları Ne Düzeydedir?	123
4.3.1. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	124
4.4. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumundaki Yöneticilerin Çok Faktörlü Liderlik, Genel Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasında Ne Düzeyde Bir İlişki Bulunmaktadır?	135
4.4.1. Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler	135
4.4.2. İşlemci liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler	136

4.4.3. Liderlik davranış sonucu ve alt boyutları arasındaki ilişkiler	137
4.4.4. Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiler	138
4.5. Çok Faktörlü Liderlik, Genel Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Arasındaki İlişkiler.....	139
4.6. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Yönetici Olarak Görev Yapmakta Olan Öğretim Üyelerinin Çok Faktörlü Liderlik Algıları, Yöneticilerin Genel Liderlik Algı Düzeyleri, Örgütsel Sessizlik Yaşama Düzeyleri ve Bazı Özelliklerine (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Kıdem, Kurumdaki Kadrosu, Kurumdaki Fiili Görevi) Tarafından Ne Derece Yordanmaktadır?	140
4.6.1. Dönüşümcü liderlik algısının açıklanması	140
4.6.2. İşlemci liderlik algısının açıklanması	143
4.6.3. Liderlik davranış sonuç algısının açıklanması	145
5. TARTIŞMA	147
6. SONUÇ	157
KAYNAKLAR	160
EKLER.....	185
EK-1. Kişisel Bilgi Formu	186
EK-2. Liderlik Algı Ölçeği	187
EK-3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	188
Ek-4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	191
ÖZGEÇMİŞ	193

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Lider ve yönetici kavramlarının karşılaştırılması	11
Çizelge 2.2. Dönüşümcü liderlik davranışları ve açıklamaları	18
Çizelge 2.3. Dönüşümcü liderlik alt boyut türleri ve bu türlerin liderlerine ait anahtar göstergeler.....	28
Çizelge 2.4. İşlemci liderlik alt boyut türleri ve bu türlerin liderlerine ait anahtar göstergeler.....	40
Çizelge 2.5. Dönüşümcü ve işlemci liderliğin karşılaştırılması	42
Çizelge 2.6. Amaçlarına göre sessizliğin ve konuşmanın özel türleri	61
Çizelge 3.1. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin bazı özelliklerine göre dağılımları-frekans ve yüzde değerleri	73
Çizelge 3.2. Çok boyutlu liderlik ölçeğinin boyut ve maddelerine ilişkin bilgiler	75
Çizelge 3.3. Öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik ölçeğine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan cronbach alfa katsayıları.....	76
Çizelge 3.4. Ölçek maddelerine ilişkin hesaplanan faktör yük değerleri	79
Çizelge 3.5. Örgütsel sessizlik ölçeğinin boyut ve maddelerine ilişkin bilgiler	80
Çizelge 3.6. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik ölçeğine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan cronbach alfa katsayıları.....	81
Çizelge 4.1. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler	85
Çizelge 4.2. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler	87
Çizelge 4.3. Öğretim üyelerinin liderlik davranış sonuçları algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler.....	88
Çizelge 4.4. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi.....	90
Çizelge 4.5. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi.....	91
Çizelge 4.6. Öğretim üyelerinin liderlik davranışları sonuç algı düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi	92

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.7. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	94
Çizelge 4.8. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yaşa göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları	95
Çizelge 4.9. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	97
Çizelge 4.10. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin yaşa göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları	98
Çizelge 4.11. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	99
Çizelge 4.12. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	101
Çizelge 4.13. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	102
Çizelge 4.14. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	103
Çizelge 4.15. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	104
Çizelge 4.16. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	105
Çizelge 4.17. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin mesleki kıdeme göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları	106
Çizelge 4.18. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	107
Çizelge 4.19. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin kurumdaki kadrosuna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	109
Çizelge 4.20. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin kurumlarındaki kadrolarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	110
Çizelge 4.21. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin kurumlarındaki kadrolarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	111
Çizelge 4.22. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	113
Çizelge 4.23. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	114

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.24. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları	116
Çizelge 4.25. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	117
Çizelge 4.26. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler	118
Çizelge 4.27. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi	119
Çizelge 4.28. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	119
Çizelge 4.29. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	120
Çizelge 4.30. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	121
Çizelge 4.31. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin kurumdaki kadrolarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	121
Çizelge 4.32. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin kurumdaki kadrolarına göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları	122
Çizelge 4.33. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	123
Çizelge 4.34. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler.....	123
Çizelge 4.35. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi.....	125
Çizelge 4.36. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	126
Çizelge 4.37. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	128
Çizelge 4.38. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin medeni duruma göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları	129
Çizelge 4.39. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	130
Çizelge 4.40. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin kurumdaki kadrolarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	131

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.41. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	133
Çizelge 4.42. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları	134
Çizelge 4.43. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda dönüşümcü liderlik boyutu ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler.....	136
Çizelge 4.44. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda işlemci liderlik boyutu ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler.....	137
Çizelge 4.45. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda liderlik davranış sonuç boyutu ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler.....	137
Çizelge 4.46. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda örgütsel sessizlik ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler.....	138
Çizelge 4.47. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda çok faktörlü liderlik boyutları, genel liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler	139
Çizelge 4.48. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeyine göre aşamalı çoklu regresyon analizi	141
Çizelge 4.49. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeyine göre aşamalı çoklu regresyon analizi	144
Çizelge 4.50. Öğretim üyelerinin liderlik davranış sonuç algı düzeyine göre aşamalı çoklu regresyon analizi	145

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Yöneticiler ve liderler	10
Şekil 2.2. Dönüşümcü liderlik	29
Şekil 2.3. İşlemci liderlikte ödül ceza ilişkisi	37
Şekil 2.4. İşlemci ve dönüşümsel liderlik etki alanları	43
Şekil 2.5. Örgütsel sessizliğe yol açan dinamikler	50
Şekil 2.6. Sessiz kalmayı tercih etme üzerine bir model	54
Şekil 2.7. Sessizlik sarmalı modeli	64
Şekil 3.1. Faktörlerin öz değerlerine ait scree plot	78

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

AFA	:Açımlayıcı Faktör Analizi
ed.	:Edition
KOBİ	:Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler
MLQ	:Multifactor Leadership Questionnaire

1.GİRİŞ

Tarih boyunca toplum içerisinde bazı bireyler, diğerlerine üstünlük sağlamışlar ve büyük sayıda kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yetenekleri gerektirmektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Tuncer'e (2011) göre çağımızın en önemli gerçeği değişimdir. Her şey süratle değişmekte, örgütler de bu süratli değişime ayak uydurma mücadelesini vermektedirler; fakat bu değişime uyum sağlamak zordur ve planlı bir çalışmayı gerektirir (Çelik ve Titrek, 2013).

Üniversiteler yeniliğin, yaratıcılığın, çok sesliliğin, gelişme ve değişimin öncüsü konumundadır. Bütün bunların söylem aşamasından eylem aşamasına geçebilmesinin yegâne yolu üniversitelerde özgür bir eleştiri ve tartışma kültürünün varlığından geçmektedir. Başka bir deyiş ile bu düzlem ve ortamda konuşma imkânının olması üniversitelerin varlık nedenidir(Durak, 2012).

Üniversite akademik yöneticilerinin görevlerini ne derece yönetim kurallarına göre yerine getirdikleri, ne derece liderlik davranışları gösterebildikleri konusu, üzerinde durulmaya değer bir konudur. Çünkü amaç, kurumun (örgütün) iyi yönetilip, yönetilmemesi, üyelerin (iş görenin) uyum ve doyuma ulaşip, ulaşmamaları, dolayısıyla iş veriminin yüksekliği söz konusu kurumlar için önem taşımaktadır. Üniversite yöneticilerinin yapıyı kurma ve insan ilişkileri boyutlarındaki yetenek ve becerileri hakkında bilgi sahibi olmak, bu kurumların iyi yönetilip, yönetilmediklerini dolayısıyla geleceklerinin ne derece ümit verici olduğunu kestirmeye yardımcı olur (Korkut, 1992).

Yönetim denildiği zaman akla gelen kavramlardan ilki yönetici diğeri ise liderdir. Yönetim literatüründe çok sık karşılaşılan bu iki kavramın kimi zaman birbirlerinin yerine ve eş anlamlı olarak kimi zaman ise farklı anlamlarda kullanıldığı gözlenmektedir. Aslında, işlevsel olarak birbirine yakın olan bu kavramların yüklendikleri anlamlar birbirinden farklıdır. Yöneticinin başlıca özelliği, atama ile göreve gelip kurumun mevcut yapısını

koruyarak örgütsel amaçları gerçekleştirmektir; liderin başlıca özelliği, örgütün amaçları ile tüm iş görenlerin ihtiyaçlarını dengeleyerek, onları işbirliği içerisinde amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirmektir. Dolayısıyla lider, yöneticinin önüne geçerek etkileme gücü olan kişidir. Geleneksel yaklaşım akademik liderliği, liderin gücünü yasalardan aldığı formal bir rol olarak göstermektedir. Çağdaş yaklaşım ise akademik liderin etki alanını, formal konumla sınırlandırmadan genişletmiştir. Bu yaklaşımda akademik lider dönüşümcü bir lider rolü üstlenmektedir. Bunun için yükseköğretim kurumlarında etkili yöneticiliğin temel ölçütlerinden biri akademik liderlik olarak görülmektedir. Akademik yönetim görevi yürütenlerin yönetim, bilgi, beceri ve deneyimleri yeterli düzeyde değilse, kendileri ile aynı akademik yeterliğe sahip kişileri yönetmede ilk yıllarda çeşitli uyum sorunları yaşamaları ve direnişlerle karşılaşmaları doğal bir durum olacaktır (Hacıfazlıoğlu, 2010).

Ülker ve Kantan'ın (2009) ifadesine göre, iş görenler örgütsel değişim ve öğrenme açısından önemli bir kaynak olmakla birlikte, çoğunlukla konuşmak istememektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003). Çünkü örgütlerin birçoğunda yöneticiler, iş görenlerin örgüt içerisinde sınırlı düzeyde iletişim kurmalarına olanak tanıyarak, sadece belirli fikirlerin ifade edilmesini desteklemektedirler. Örgüt içerisinde yaratılan bu sınırlı düzeydeki iletişim, kontrol mekanizmalarının ortaya çıkmasına neden olur ve iş görenlerin büyük bir kısmında sessizlik ikliminin oluşmasına yol açar (Rodriguez, 2004).

Üniversitelerin içinde buldukları toplumun eğitim ve öğretimi yanında kültürel, ekonomik ve sosyal gelişimi için rehberlik eden kurumlar olması beklenmektedir. Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarına, doğrudan topluma ve işgücüne dâhil olacak bireyleri yetiştirmek, bilimsel araştırmalar yoluyla toplumsal sorunlara çözüm üretmek ve bu yolla toplumsal yenileşmenin önünü açmak bakımından önemli görevler düşmektedir. Öğretim elemanlarının bu rolleri etkili biçimde yerine getirebilmesi için, sahip oldukları bilgi ve birikimlerini açık yüreklilikle paylaşabilmesi ve bu doğrultuda uyum içinde çalışabilmesi önemlidir. Ancak, uyum içinde çalışmak her zaman, var olan politika ve uygulamalara karşı gelmeden, sessizce, beklenen davranışları göstermek olarak algılanmamalıdır (Tülübaş ve Celep, 2014).

Üniversitelerde çalışanların alınan kararlara katkısı, fikirlerini dile getirmesi ve bu konuda faaliyetlerde bulunması, üniversitenin değişiklikleri takip etmesi ve kendini geliştirmesi

açısından önemli kabul edilmektedir (Uras, 1995). Aksi tavır sergileyen çalışanların sessiz kalıp fikirlerini dile getirmediği üniversitelerde değişim ve gelişim süreci yavaş olacaktır. Bu durumun gerek bizzat öğretim elemanına gerekse çalıştığı üniversiteye pek çok olumsuz etkisi olacaktır. Özellikle topluma yol gösteren ve özgürlüğün olmasının öngörüldüğü üniversitelerin gelişimi takip etmesi ve gelişimin öncüsü olmasında öğretim elemanlarının önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla fikirlerini ve önerilerini dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih eden öğretim elemanları, gelişimin öncüsü olma yolunda üniversitelerin önünde büyük bir engel oluşturacaktır (Özgan ve Külekçi, 2012a).

Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusunu spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim elemanlarının genel liderlik algılarının, çoklu liderlik stiline ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı üniversitelerin spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çoklu liderlik stiline ilişkin algı düzeylerinin, genel liderlik algı düzeylerinin ve örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konmasıdır. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1-Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları ne düzeydedir?

2-Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumunda yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları öğretim üyelerinin bazı demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

a. Öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları cinsiyete göre,

4

- b. Öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları yaşa göre,
- c. Öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları medeni duruma göre,
- d. Öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları kadrolarına göre,
- e. Öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları kıdeme göre,
- f. Öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları görevlerine göre, farklılık göstermekte midir?

3-Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin genel liderlik algıları ne düzeydedir?

4-Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin genel liderlik algıları yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- a. Öğretim üyelerinin genel liderlik algıları cinsiyete göre,
- b. Öğretim üyelerinin genel liderlik algıları yaşa göre,
- c. Öğretim üyelerinin genel liderlik algıları medeni duruma göre,
- d. Öğretim üyelerinin genel liderlik algıları kadrolarına göre,
- e. Öğretim üyelerinin genel liderlik algıları kıdeme göre,
- f. Öğretim üyelerinin genel liderlik algıları görevlerine göre, farklılık göstermekte midir?

5-Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşamaları ne düzeydedir?

6-Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- a. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri cinsiyete göre,
- b. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri yaşa göre,
- c. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri medeni duruma göre,
- d. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri kadrolarına göre,
- e. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri kıdeme göre,
- f. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri görevlerine göre, farklılık göstermekte midir?

7-Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin çok faktörlü liderlik, genel liderlik ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ne düzeyde bir ilişki bulunmaktadır?

8-Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları, yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri, örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri ve bazı özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu, kurumdaki fiili görevi) tarafından ne derece yordanmaktadır?

Araştırmanın Önemi

Son zamanlarda akademik çalışmalarda ele alınan bir konu olması ve kurumlardaki yöneticilerin sürekli değişen koşullara uyum sağlamak ve kurumdaki çalışanları da bunlara uyarlamak durumunda olmasından yola çıkılarak, spor eğitimi veren kurumlarda çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarının ve yönetici algısına göre öğretim elemanlarının sessizlik yaşama durum analizinin yapılması gerekliliği ön plana çıkmıştır. Liderlik konusu yöneticilerinin buldukları örgüt açısından üzerinde durmaları gereken öncelikli bir durumdur. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da artırmaktadır. Buradan hareketle, çağımızın modern örgütlerinde yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir. Bu konuda spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yapılmış çok fazla bir çalışmaya rastlanmaması göz önüne alındığında çalışmadan elde edilen sonuçların gerek aynı alanda gerekse farklı alanlarda yapılacak olan

diğer çalışmalara kaynak niteliği taşıma olasılığı çalışmanın önemindeki etkiyi artırmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevapların, anketi cevaplandıran açısından doğru şekilde yapıldığının bilgisine sahip olamama ve soruların algılanmasında kişiler açısından farklılık olabileceği düşüncesi ve araştırmanın alan yazının, kaynak taraması sonucunda elde edilen kaynaklarla ve uygulanan ölçeklerden edilecek bilgilerle sınırlı olması ve araştırmanın Türkiye'deki spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarıyla sınırlı olması bu araştırmanın sınırlılıkları olarak kabul edilebilir.

Tanımlar

Öğretim Elemanı: Üniversitelerde eğitim, ğretim faaliyetlerini yürüten akademisyen.

Lider: Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir.

ğrtsel Sessizlik: Çalışanların ğrt içerisindeki sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini ifade etmemesidir.

Yükseköğretim Kurumu: Eğitim sisteminde ortaöğretim sonrası eğitimin verildiği kurum.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lider ve Yönetici Kavramları

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Öyle ki sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur. Günümüze kadar çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım geliştirilememiştir. Tarihi süreç incelendiğinde her dönem ve her yerde duruma, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişenin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler ve bu bağlamda insanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden daha sonra geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Lider, problemi açıkça tarif eden, sınırlılıkları ve olanakları belirleyen, doğru uygulamaların yapılabilmesi için gerekli kriterleri belirleyen, problemi çözmek ve amaca ulaşmak için birçok alternatif üreten kişidir (Ermihan, 1998).

Lider, bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir (Doğan, 2007).

Deitzer, Shilliff ve Jucius'a (1979) göre liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005).

Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikle çalışmaya ikna edebilmektir (Goleman, 1999).

Liderlik, izleyenleri grubun amaçları doğrultusunda ikna etme süreci olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2004).

Liderlik, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 2005).

Liderlik, belli bir durumda bireylerin ya da bir grubun amaç geliştirmeye yönelik çabalarını etkileme sürecidir (Yukl, 2005).

Liderlik tanımlarında bir yönlendiren, bir yönlendirilen ve bir de yönlendirme sürecinden bahsedilmektedir. Sonuçta hepsi liderliğin işlevinin, kişiler arası ilişkilerde belirleyicilik rolü olan bir etkileme sürecidir (Batmunkh, 2011).

Bennis (2001) yeni kuşak liderlerin ortak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kapsamlı bir eğitim,
- Sınırsız bir merak,
- Sınırsız bir coşku,
- Hazırlıklı olma,
- Erdem,
- Vizyon,
- Risk almaya yatkınlık,
- Mükemmelliğe adanmışlık,
- İnsanlara ve takım anlayışına dair bir inanç,
- Kısa vadeli kârdan daha ziyade uzun vadeli kâra yönelme.

İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, yönetici kavramından astların işlerinden sorumlu kimse, yani “patron” anlaşılırdı. Yönetim ise bir mevki, bir güçtü. 1950’lerden sonra bu tanım; “Yönetim, insanların performansından sorumludur.” şekline dönüştü. Oysa Drucker’e göre bugün yönetici tanımı “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur.” biçiminde anlaşılmaktadır (Koçak ve Özüdoğru, 2012).

En dar tanımı ile yönetici, başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Bir başka tanıma göre ise eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalıdır. Yönetim,

insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları, etkin, becerikli ve rasyonel şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir (Kırmaz, 2010).

Yönetici; dokümanlarda yazılı esaslar hakkında bulunduğu konunun gerektiği oranda sahip olduğu bilgi ve becerileri uygulamaya yansıtan kişidir (Ünal, 2012).

Yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için her türlü kaynakları sağlayıp örgütleyen ve eyleme sevk eden kişidir (Yıldırım, 2002).

Yönetici genelde çalışanlarının davranışlarını örgütün genel amaçları doğrultusunda koordine eden kişi olarak tanımlanır (Balcı, 2009).

Yönetici; bir kurum veya kuruluşun başında bulunan, emrinde bulunanları çalıştıran ve onlara emir kumanda eden kişidir. Yani üst düzeyde görev ve sorumluluk alan kişidir. Yönetici usul ve metotları zamana ve koşullara en uygun biçimde uygulayan, insan, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanan kimsedir (Coşkun, 2005).

Eren'e (1998) göre Taşkıran (2005) yöneticilerin taşıması gereken bazı özelliklerin olduğunu ifade etmektedir. Bu özellikler; entelektüel özellikler, karaktere ilişkin özellikler ve sosyal özellikler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Yöneticinin, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren ve plan yapan bir kimse olabilmesi için; genel kültür, mantıklılık, analiz ve sentez ruhu, sezgi ve hayal gücü, düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve muhakeme gücü gibi entelektüel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri; akıl ile duygu arasında denge, değişik koşul ve ortamlara ayak uydurabilme, dikkatlilik, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, azim, düzenlilik, ciddilik ve yöntemlilik gibi kişisel özelliklerini kapsamaktadır. Bunun yanında yöneticinin sahip olması gereken sosyal özellikleri ise; dış görünüşüne dikkat etme, gruba hitap edebilecek yeteneğe sahip olma, iş disiplini, çalışanlar ile işbirliği ve amaç birliği yapabilme, bilgi, deneyim, adalet, güven ve özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili ve otorite sahibi olabilme gibi özelliklerinden oluşmaktadır.

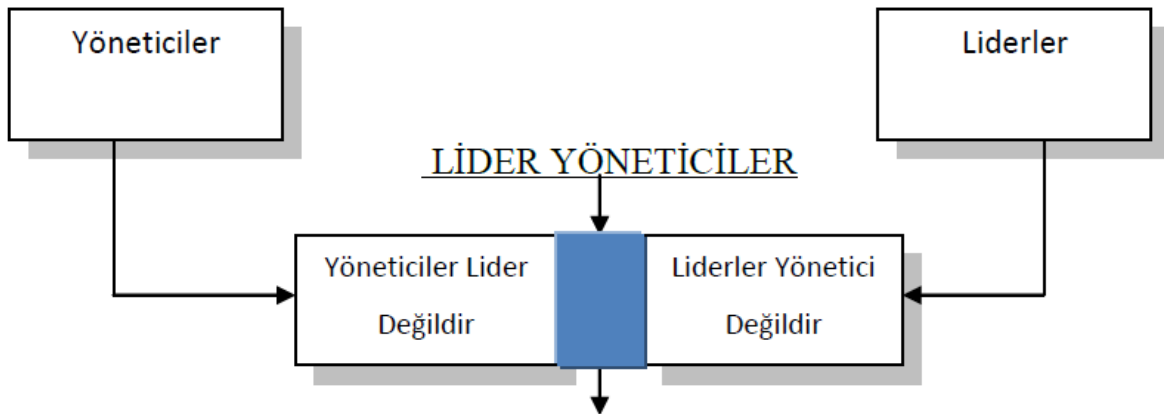
Her iki kavramın farklılıklarına geçmeden önce bu kavramlar arasındaki benzerliklerden bahsetmek gerekir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa yönetici ve lider arasındaki benzerlikler şunlardır (Atıgan, 2013):

- Her ikisi de insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir.
- Her ikisi de yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır.
- Her ikisinin de birlikte çalıştığı insan gücü arasında yakın bir ilişkisi vardır.
- Her ikisi de bir işletme için gereklidir.

2.1.1. Lider ve yönetici arasındaki farklar

İpekçi'nin (2013) aktarımına göre Zaleznik (1989) liderlerin ve yöneticilerin dünya görüşlerinin temelde farklı olduğunu, liderin çalışanlarıyla kuvvetli ilişkiler kuran, onların isteklerine önem veren gelecekle ilgili vizyonunu oluşturan ve bunu işletmeye benimsetebilen bir yapıya sahipken, yöneticiliğin ise çalışanlarıyla kişisel ilişkiler kurmayan bir anlayışla günlük iş akışını yönlendirmeye dayandığı için bugünle ilgilenen bir kişiliğe sahip olduğunu ifade etmektedir.

Bir örgütte var olan örgüt yapısını ve prosedürü, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanan kişi yöneticidir. Bir yönetici, yönettiği personelin duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını, davranış ve inançlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilirse; bulunduğu ortamda lider olarak kabul edilir. Aksi takdirde sadece yönetici olarak nitelendirilir (Çelik, 2013).



Şekil 2.1. Yöneticiler ve liderler(İpekçi, 2013)

Kayıkcı'nın (1999) aktarımına göre, liderlik ve yöneticilik birçok noktada çakışacağı ve bir bireyde bir araya gelebileceği gibi, çoğu zaman da çatışmaktadır. Kişinin çok iyi bir yönetici olduğu halde, liderlik özelliği taşıyamayacağı gibi, lider oldukları halde, yöneticilik için gerekli olan niteliklere sahip olamayanlar da mevcuttur. Yöneticiler, işleri doğru yaptıkları, liderlerin ise doğru işleri yaptıkları söylenebilir. Lider ve yönetici kavramlarının karşılaştırılması Başaran'a (1998) göre Çizelge2.1'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.1. Lider ve yönetici kavramlarının karşılaştırılması

LİDER ve LİDERLİK	YÖNETİCİ ve YÖNETİM
Liderlik, toplumun her kesiminde rastlandığı için geniş bir kavramdır.	Yönetim, belli amaçları gerçekleştiren örgütlere özgü olduğu için daha dar bir kavramdır.
Liderlik izleyenlerin ruhsal sınırlarının ötesinde bağlılığını sağlamaya yöneliktir.	Yönetim, iş görenlerin ruhsal sınırları içinde bağlılığını sağlamaya yöneliktir.
Liderlik izleyenlerin lidere verdiği erki, liderin onları etkilemek için kullanmasıdır	Yönetim, yöneticinin atanma yoluyla elde ettiği hakları kullanmasıdır.
Liderlik gereksinmelerini karşılamak için izleyenlerin yeterliliklerini eyleme dönüştürülmelidir.	Yönetim, saptanmış amaçları gerçekleştirmek için iş görenlere biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
Liderliğin niteliği, izleyenlerin olgunluk düzeylerine ve geliştirdikleri değer ve düzgünlere göre değişir	Yönetimin niteliği, üst yöneticinin ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin yönetim biçimine göre değişir.
Liderlik, izleyenlere alışılmışın ötesinde ve üstünde bir etkiyi içerir.	Yönetim, iş görenlere çoğunlukla, tek-düze ve alışılmış etkiyi gerektirir.
Liderliğin sürdürülebilmesi için, liderin etkililiğini sürdürmesi gerekir.	Yönetimin sürdürülebilmesi için başarılı sayılmak yeterlidir.
Lider, yönetici olmayabilir.	Yönetici, lider olmayabilir.
Lider, kişisel erkini kullanır.	Yönetici yasal erkini kullanır.
Lider, izleyenlerin ortalama etkisinden daha çoğunu onlara yapıp bağlılıklarını sağlayarak başa geçmiştir.	Yönetici, müteşebbis ya da yönetsel erkçe atanmıştır.

Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları daha şahsi ve çekingendir, liderler ise, daha dinamiktir. Yöneticiler dikkatlerini işlerin nasıl yapılacağı üzerinde yoğunlaştırırken, liderler hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların verilip, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde yani sonuçlar üzerinde yoğunlaşırlar (Genç, 2007). Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır. Liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir. Yöneticilik biçimsel bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşirken liderlik için biçimsel bir yapı şart değildir. Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir. Liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir. Yöneticinin görev tanımı vardır. Liderin ise görev tanımı yoktur. Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki dayanır. Liderin insanları etkileme aracı ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği ilham ve güvendir. Yöneticilik eğitim, ölçme, istatistik hesaplama, yönetmelik ve prosedürlere dayanan ve bilimsel yanı ağır basan bir iştir. Liderlik ise insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme diğer bir deyişle sanat yönü ağır basan bir iştir. Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir. Yöneticilik işletmenin içyapı dinamiklerine, liderlik ise dış yapı dinamiklerine bakabilme işidir. Yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir (Atıgan, 2013).

İdeal olan her yöneticinin bir lider olmasıdır. Ancak realitede her yönetici liderlik yeteneğine sahip değildir. Yöneticiler, lideri lider yapan bir takım özelliklerden yoksundurlar (Sağır, 2011).

Kapsamlı olarak araştırılan liderlik kavramı rekabetin boyutlarının değişmesi, bilgi teknolojilerinin örgüt başarısında daha fazla önem kazanması sebebiyle yeniden ele alınmış ve modern yaklaşımlar ile açıklanmaya başlanmıştır. Örgütsel davranış araştırmacıları arasında, yeni bir liderlik teorisi yaklaşımı konusunda fikir birliği oluşmaya başlamıştır (Vural, 2013).

Güney'e (2012) göre günümüz dünyasında ortaya çıkan yeni gelişmeleri sadece değişim kavramıyla açıklamak yeterli olmamaktadır. Artık dönüşüm kavramını kullanmak 21. Yüzyıla daha uygun olacaktır. Toplumlar, işletmeler, kurum ve kuruluşlar bu değişimi dönüşüm sağlamak için çaba sarf etmek zorundadırlar (Kiriş, 2013). Lider ve yönetici

kavramları klasik ve geleneksel davranış biçimlerini açıklamada yeterli olmayınca yerini işlemci ve dönüştürücü liderlik kavramlarına bırakmıştır.

2.2. Liderlik Kuramları

2.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğunda temel yaklaşım; liderleri lider olmayanlarla kıyaslayarak fiziksel özellik, kişilik ve yetenek olarak ne tür farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur. Bazı araştırmalarda ise başarılı liderler ile daha az başarılı liderler incelenerek ne tür özelliklerin başarıya etki ettiği bulunmaya çalışılmıştır. Cinsiyet, boy, fiziksel görünüş gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra zekâ, başarıma isteği gibi psikolojik özellikleri kapsayan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir (Şahin, 2012).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Ayrıca özellikler yaklaşımı nasıl iyi lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamamıştır. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

1950-1970 yılları arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımın ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlerin tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Söz konusu araştırmaların bazılarını Bakan ve Büyükbese (2010) şu şekilde aktarmıştır:

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya çıkarmıştır; “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” .

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Araştırma sonucunda “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir.

Harvard Üniversitesi Araştırmaları: İki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır; “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri”.

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli: Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma”.

X ve Y Yaklaşımları: İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür.

Yukl’un Liderlik Davranış Modelleri: Liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde ele almıştır.

Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli: Liderlik yaklaşımlarını şu dört grup altında toplamıştır; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katılmalı yönetim.

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki şeyi önemsedikleridir ki bunlar; işe yönelik liderlik tarzı ve kişiye yönelik liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda kişiye yönelik liderliğin uzun vadede daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen çeşitli eleştiriler yapılmıştır.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı; bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasında ilişkiyi araştırmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı; yönetim ve organizasyonun, personelin niteliği, üretim teknolojisi gibi iç koşullar ile müşterilerin niteliği, rekabet ve piyasa koşulları gibi dış koşulların etkisi ile değişebileceği ve bu nedenle her yerde her koşulda geçerli olabilecek her işletmeye uygulanabilecek evrensel bir yönetim ve organizasyon yapısının bulunamayacağı görüşüne dayanmaktadır (Saraçoğlu, 2011).

2.2.4. Modern Liderlik Kuramları

Literatürün ve uygulamanın lider üzerine odaklaşmasının en önemli nedenlerinden birisi, bireysel ve örgütsel amaçlardır (Kul ve Güçlü, 2010). Çalışanların, örgütsel yapının bir parçası haline gelmesi ve örgütün amaçlarına ulaşmasında üzerlerine düşen çabayı göstermeleri büyük ölçüde yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ile ilişkilidir. Bu nedenle konu pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış ve literatürde liderlerin sergiledikleri davranışlara ilişkin pek çok sınıflandırmaya gidilmiştir. Uzun yıllar boyunca liderlik davranışları genellikle işe ve insana odaklı liderlik davranışları olmak üzere iki temel grupta toplanmıştır. Ancak zamanla insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan liderliğin içeriği değişmiş ve gelişim göstermiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda liderlik teorilerinde üzerinde daha önce fazla durulmayan gelecek, yenilik, değişim ve reform kavramları liderlik sürecine girmiştir (Taş ve Önder, 2010).

Literatür incelendiğinde “Transformasyonel Lider” karşılığı olarak dönüştürücü, dönüşümcü, dönüşümsel, değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Yılmaz ve Akdemir, 2005).

1973 yılında Downston ve 1978 yılında Burns ile başlayan dönüşümsel liderlik araştırmalarının henüz ilk evrelerinde araştırmacıların; belirleme, kendine güven, vizyon, moral yükseltme gibi karizmatik niteliklere odaklandığı görülmektedir. Zaleznik ve Kets de Vries ikilisinin, liderlik ve yönetim terimlerinin birbirinden ayrı iki kavram olarak ele alındığı eserlerinin yayınlanmasının ardından (Bass, 1995), Burns 1978 yılında yazdığı “Liderlik” adlı eser ile dönüşümcü liderlik kavramını yazına katmıştır (Barbuto, 2005).

Avolio, Bass ve Jung, (1999) liderlik stilleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutları üzerinde çalışmışlardır. Yukl (1989) ise liderlik ile ilgili teorileri değerlendirerek, yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulguları özetlemiştir. Avalio, Waldman ve Yammarino (1991), dönüşümcü liderliğin boyutlarını tartıştıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin örgütler için önemini vurgulamışlar, Geyer ve Streyer (1998) ise dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile performans arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır. Yurt içindeki çalışmalarda; Çelik (1998), okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Karip (1998) ise çok faktörlü liderlik ölçeği kullanarak okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kapasitelerini değerlendirmiş, Akbaba-Altun (2003), ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin öğeleri konusundaki düşüncelerini belirlemeye çalışmıştır. Korkmaz (2005, 2006 ve 2007) ise üç farklı çalışmada, duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi; okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki ve örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisini araştırmıştır. Cemaloğlu (2007a ve 2007b) ise, liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki ve liderlik stillerinin demografik niteliklerle bağlantısı üzerinde çalışmıştır (Buluç, 2009).

Diğer taraftan, Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliğin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu'nun (2012) aktarımına göre modern liderlik literatürü, liderliği dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik olarak iki kısma ayırmaktadır (Srithongrung, 2011). İşlemci liderlik dışsal ödüller ile çalışanları motive ediyor olmasına rağmen, etkinliği kısa süreli olabilir; dışsal ödül elde edildiği andan itibaren aynı seviyedeki ödüller etkisini kaybedecektir. İşlemci liderlik görev ve hedefleri bitirmeye odaklı ödül sistemi ile iyi performans elde etmeyi hedeflerken düşük performans yönetimi gösterir. Bunun tersine, dönüşümcü liderlik hem kendisi hem de takipçileri için motivasyon ve ahlak seviyesini yükselterek beklenenin üzerinde sonuçlar oluşturur (Gao ve Bai, 2011). Dönüşümcü liderlik uzun dönemli örgüte bağlılığı arttırabilir ve içsel ödüllerle çalışanların davranışlarını örgüt için pozitif olacak şekilde dönüştürebilir (Srithongrung, 2011).

2.2.4.1.Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik

Dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci veya gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların vizyon kazanmalarını sağlayan ve örgüt kültüründe değişimler yaratarak onlara yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Avcı ve Turunç, 2012).

Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar birliği için birlik oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011).

Burns'e (1978) göre dönüşümcü lider, sadece liderlik sürecini kullanarak izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştiren kişidir. Daft (2005) da dönüşümcü liderliği örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008). Dönüşümcü liderlik, liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir (Koparal, Özalp, Şahin, Zeytinoglu, Geylan, Besler, Tonus ve Demirci, 2003). Coad ve Berry'e (1998) göre dönüştürücü liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlardır (İşcan, 2006). Leithwood ve Jantzi'ye (1999) göre dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır.

Dönüşümcü liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı organizasyonların görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir (Baysal, 2013).

Bir misyon oluşturup, söz konusu misyon doğrultusunda çalışanların akıl güçleriyle, gönül güçleriyle ve zihinsel güçleriyle misyonun gereğini yerine getirme arzu ve isteği oluşturabilme, liderliğin işlevsel yönünü ortaya koyar. Dönüşümcü liderlik, bir vizyon yaratma, söz konusu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme yeteneği olarak

tanımlanmaktadır. Söz konusu tanım, örgütü harekete geçirici eğilimlerin sürekliliğini de gerektirmektedir. Bu yönüyle liderlik anlık bir olgu değil, kurumsal bir özelliği olan bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik ve yönetici liderlik davranışlarının bazı noktalarda ortak özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu özellikler dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması yönünden benzerlikler göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin içeriğinde, paylaşılan vizyonu oluşturma ve oluşturulan bu vizyonu izleyenlere iletme belirtilmiştir (Kahveci, 2011).

Çizelge 2.2. Dönüşümcü liderlik davranışları ve açıklamaları

DAVRANIŞ	AÇIKLAMA
VİZYONER	Lider, geleceği, örgütün üyeleriyle de açıkça paylaşılan bir vizyondan görür. Bu vizyon insanların ulaşması gereken nihai sonuçları tarif eder ve lider gelecek hakkında kişisel özgüven ve istekliliğin güçlü tahminleri ile iyimser olarak ifade eder. Dönüştürücü liderler örneklerle yönetir, örnek teşkil eder ve vizyonlarıyla tutarlı bir biçimde davranırlar.
İLHAM VERME	Lider işte heyecan yaratır, sembol ve imajlarla takipçilerinin beklentilerini yükseltir. Vizyonlarından bahsederken, düşlerini oldukça motive edici bir dille ifade ederler. Takipçilerin üzerinde ve vizyonlarına karşı güven oluştururken tutkulu, iyimser ve yüksek enerjili konuşmalarıyla enerji verirler.
TEŞVİK ETMEK	Lider çalışanlara yeni yollarla düşünebilme imkânı verir ve yeni fikirler ve yaklaşımları uyandırmakla ilgilenir. Bu dönüştürücü lider eski yöntemlerle yapılan şeylerin sorgulanmasını ve fikirlerin yeniden düşünülmesini cesaretlendirir. Lider aykırı düşünceleri aktif olarak dikkate alır ve farklı düşünceleri cesaretlendirir.
KOÇLUK YAPMAK	Lider takipçilerinin performanslarını arttırmak maksadıyla destek sağlamak için diğerlerine yardım eder, tavsiyelerde bulunur ve koçluk yapar. Lider, güçlü performans, efor ve gelişime yönelik fırsatlar sağlamak için pozitif geri besleme sağlar.
TAKIM KURUCULUK	Lider, tamamlayıcı becerilerle donanımlı seçilmiş takım üyeleri ile etkili takımlar oluşturur. Takım performansına yönelik engelleri kaldıran, üyelerin bireysel becerilerinden fayda sağlayan, pozitif geri besleme veren ve bilgiyi paylaşan bir takımda güveni ve özgüveni artırır.

Boehnke, Bontis ve Distefano (2003) dönüşümcü liderliğe ait davranış özelliklerini vizyoner, ilham verme, teşvik etmek, koçluk yapmak ve takım kuruculuk olarak beş şekilde gruplandırmıştır.

Dönüşümcü liderlik süreci

Küreselleşme, işletme yöneticilerini çok boyutlu olmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla, oluşan baskılar yöneticilerin liderlik özelliklerine ve örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirmeleri için de dönüştürücü özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Örgütlerde dönüşüm süreci üst kademe yöneticilerinin aktif olarak rol oynamasını gerektiren bir yönetim faaliyetidir. Konu dönüşümcü liderler açısından ele alındığında bu liderlerin yönetsel yeteneklerle liderlik yeteneklerini başarılı bir biçimde bütünleştirmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Dönüşümcü liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler. Dönüşümcü liderler, örgüt üyelerine vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim sürecini başlatırlar. Bu süreç içerisinde lider, örgütte köklü değişiklikleri gerçekleştirmek için, yeniden canlanmanın gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna ederek, değişime karşı direnç oluşumunu engeller ve sorunların belirlenmesinde, çözüm önerileri geliştirilmesinde izleyicilere destek olur. Böylece lider yeniden canlanmanın gerekliliğine inanmak, yeni bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumlaştırmak yoluyla bir dönüşüm sürecini yerine getirir (Ören, 2006).

Dönüşüm, işletmelerin canlanmalarını ve yenilenmelerini sağlayan örgütsel bir süreçtir. Dönüştürücü yönetim ise çevresel belirsizlikleri ve tehlikeleri fırsatlar haline dönüştürmek için örgütsel koşulların hazırlanması, fiziksel ve insani kaynakların sağlanması ve bunların etkin bir biçimde yönlendirilerek harekete geçirilmesidir. Örgütlerde köklü değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bu sürecin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler yaşamsal bir öneme sahiptir (Özalp ve Öcal, 2000).

Dönüşümcü liderin örgütteki önemi

Bass'a (1997) göre, dönüşümcü liderlik kültürlerarası uygulanabilen bir özelliğe de sahiptir. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan bireyselliğe rağmen, dönüşümcü liderlik genel olarak örgütsel etkililikle güçlü bir ilişki içerisindedir. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin evrensel olarak uygulanabilirliğini araştıran pek çok çalışma da bulunmaktadır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009). Yavuz'a (2009) göre Fairholm (1991) dönüşümcü liderliğin örgütler arasındaki yerel ve uluslararası rekabetin çok ciddi olarak arttığı ortamlarda büyük önem taşımakta olduğunu ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüşümcü liderler, iş görenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadır. İş görenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar. Bu tip liderler izleyenlerine ilham kaynağı olmakta, izleyicilerin davranış şeklini etkilemekte ve motivasyon düzeylerinin yükselmesine sebep olmaktadır.

Parkinson'a (2008) göre rasyonel süreçleri vurgulayan geleneksel teorilerden farklı olarak dönüşümcü liderlik, duyguların ve değerlerin önemi üzerinde durur. Liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar olayları izleyenler için anlamlı kılmada liderin rolü ve sembolik davranışların önemini kabul eder. Bu teoriler, bir liderin izleyenlerine özveride bulundurmaya, zor hedefleri gerçekleştirmeye adanmalarını ve umulandan daha fazla başarı kazanmaları konusunda nasıl etkilediğini anlamamıza yardım eder. Bu teoriler bazı liderin takipçileri üzerinde sahip oldukları istisnai etkilerini açıklayarak liderlik sürecini anlamamıza katkıda bulunurlar (Gündüz ve Doğan, 2009).

Koh, Steers ve Terborg'a (1995) göre dönüşümsel liderlik sürecinin ilk aşamasında lider, astların yaptıkları işin sonuçlarını daha önemli ve değerli algılamasını sağlar. İkinci aşamada, dönüşümsel lider astlarını kendi çıkarlarını aşarak grup ve örgüt için harcadığı çabayı artırmaya teşvik eder. Son aşamada liderin astların ihtiyaçlarını değiştirmede ve genişletmede etkili olduğu kabul edilir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012).

Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümcü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut

hedefler yerine, bir vizyona yönelmelerine odaklanır. Dönüşümcü lider, uzun dönemde gerçekleştirilecek amaçların, izleyicilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, izleyicilerin özgüvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleşeceğini bilincindedir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Dönüşümcü liderler genellikle örgütlerin yapısal değişim süreçlerinde daha etkili olmaktadır. Örgütsel dönüşümü sağlayacak bu değişim süreci tamamlandığında dönüştürücü liderlerin de misyonlarının sona erdiği kabul edilmektedir. Köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler dönüştürücü liderler ile yürütülmektedir (Şimşek, 1997).

Dönüşümcü liderin günümüzde örgütlerin yaşadığı köklü değişimleri yönetebilmesi için ne denli gerekli olduğu görülmektedir. Bu yöndeki dönüşümcü liderlik uygulamalarına örnek vermek gerekirse Chrysler'da Lee Iacocca'nın, Walt Disney'de Micheal Eisner'in, General Electric'te Jack Welch'in, Microsoft'ta Bill Gates'in, McDonalds'ta Ray Kroc'ın, Honda'da Soichiro Honda'nın ve Virgin'de Richard Branson'ın yaptığı uygulamalar sayılabilir. Çeşitli örgüt ve işletmelerde yapılan araştırmaların sonuçları da dönüşümcü liderliğin örgüt üzerindeki olumlu etkilerine işaret etmektedir. Görüldüğü gibi gerek uygulama sonuçları gerekse yapılan bilimsel araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin içinde bulunduğumuz karmaşık zamanların en etkin liderlik biçimi olduğuna işaret etmektedir (Çakar ve Arbak, 2003).

Çakar ve Arbak'ın aktarımına göre Freshman ve Rubino (2002) dönüşümcü bir liderin örgütü için yalnızca bir odak noktası değil aynı zamanda bir dönüşüm rehberi olduğu için onun duygusal durumu klasik yaklaşıma sahip bir liderden çok daha önemli olduğunu belirtmiştir. Çünkü dönüşümcü bir liderin karizma sahibi ve izleyicileri için bir esin kaynağı olması ile izleyicilerine gösterdiği bireyselleştirilmiş ilgi, duygularının örgütteki insanların duygularını olumlu etkilemesine yol açmaktadır. Dönüşümcü liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Dönüşümcü bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır (Zel,1997). Daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulması olarak tanımlanan yaratıcı düşünce, dönüşümsel liderlik sürecinde önemli bir yere sahiptir. Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar ve onu dönüşümün itici gücü olarak görürler. İzleyenlerinin gizil güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar

sağlarlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenlere, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak yaratıcılıklarını geliştirici bir ortam sunulur. Çünkü dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir (Bolt, 2000; akt: Gündüz ve Doğan, 2009).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları

İngilizce'de ki baş harflerinden yola çıkarak liderlik literatüründe 4i olarak da adlandırılan dönüşümsel liderlik şu alt boyutlarda ele alınmaktadır:

İdeal etki (idealized influence)

Dönüşümcü liderlik, liderin kişisel değerleri ve inançlarından kaynaklanır ve lideri takip edenlerin bu inançlara adapte olmasını konu alır. Lider davranışları ile astlarına rol modeli olur. Lider hayranlık, saygı ve güven uyandırır. Astları ile riski paylaşır. Ahlaki olarak da yüksek standartlar gösterir, kişisel kazanç ve güç gereksiniminden kaçınır. Lider kendine olan inancı ile grup üzerinde karizmatik bir etkiye sahiptir ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler. Lider inancını ortaya koyar, güvenini vurgular, zor konularda dik durur, önemli değerleri temsil eder ve kararlarının sonuçları ahlakidir. Böylesi liderler sadakatleri, güvenilir olmaları ve çevreleri ile bir amacı paylaşmaları ile rol modeli olarak hayranlık uyandırır (Yıldırım, 2013).

İdeal etki (idealized influence) boyutu bazı yazınlarda karizma (charisma) olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderliğin en önemli unsurudur. Liderin astlarında vizyon ve misyon bilinci oluşturarak onların saygısını ve güvenini kazanması ve iyimserliklerini arttırması ile ilgilidir (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997). Boyutun en belirgin özelliği liderlerin davranışlarının onu izleyenlerce idealleştirilmiş olmasıdır. Ancak burada idealleştirilmiş etkinin davranış ve onu izleyenlerce nitelendirilen etki olarak incelenmesi önerilebilir. Davranış bölümü liderin kendisi için önemli olan değerleri dile getirmesi, geleceğe yönelik hedef belirlemenin önemini vurgulaması, alınan kararların sonuçlarının etik çerçevede değerlendirmesi, ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgulaması gibi konuları içerir. İkinci öge ise, astların liderleriyle çalışmaktan gurur duymasını sağlaması, çalışanların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması, çalışanların kendisine saygı

duymasını sağlaması ve özgüvenli bir lider olduğu izlenim vermesi sayılabilir. İdeal etki boyutunda liderler onu izleyenlerle birlikte vizyon ve misyon belirlerler (Balcı, 2009).

Çobanoğlu'na (2003) göre Zeren (2007) dönüşümcü liderin idealleştirilmiş etkiyi kullanırken şu davranışları sergilediğini belirtmiştir:

- Etik ve moral davranışların standartlarını gösterme,
- Amaçları belirlemedeki ve amaçlara ulaşmadaki riskleri izleyenlerle paylaşma,
- Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde düşünme,
- Yetkiyi yalnız gerektiği zaman kullanma ve asla kişisel amaçları için kullanmama.

Telkin edici liderlik (inspirational leadership)

Telkinle güdüleme, dönüşümsel lideri izleyenler için moral kaynağı oluşturur, onların ihtiyaç ve arzularına dikkat ederek kendi ve örgütsel amaçlara ulaşmada takipçilerde ortak amaç duygusu yaratırlar. (Korkmaz, 2007). Dönüşümsel liderliğin telkin edici liderlik boyutu, paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, izleyicilerin işlerini benimseyerek yapmaları için motive eder. İzleyiciler, güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakmakta, gelecekte varılacak noktanın yararına ve getireceklerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadır. Böylece izleyiciler, gelecek için geliştirilen vizyona, misyona ve uğruna mücadele edilen amaçlara ulaşmak yolunda daha gönüllü davranırlar (Berber 2000). Böylece, dönüşümcü lider izleyici için bir moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir amaç duygusu oluşturur ve grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amacına ulaşacağı tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıracak bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir (Karip, 1998).

Dönüştürücü lider, çalışanların işleri değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive ederler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını, paylaşımlarını sağlar. Çalışanların paylaşılan vizyona tam bir bağlılık içinde olmalarını ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlar. Lider vizyona ve hedeflere bağlılık konusunda çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki kurar. Dönüştürücü lider, bütün bunları yaparken

çalışanlarının davranışlarının şekillenmesi ve dönüşümün sağlanmasında iletişim becerisini gösterir (Toksöz, 2010).

Bireysel düzeyde ilgi (individualized consideration)

Bass ve Riggio'ya (2006) göre bireyselleştirilmiş ilgi davranışı sergileyen lider, çalışanları tarafından akıl hocası yani kılavuz olarak algılanmaktadır. Bu davranış çalışanları cesaretlendirmeyi, desteklemeyi ve onların gelişimlerine yardımcı olmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda lider çalışanına birey olarak değer vermekte ve saygı göstermektedir (İpekçi 2013). Bireyselleştirilmiş ilgi boyutundaki bir lider, izleyicilerine yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sunar. Bu süreç içerisinde lider tüm çalışanlara saygı gösterir, onlara güvenir. Böyle bir ortamda, çalışanlar uzmanlıklarını geliştirme ve inisiyatif almaya daha istekli olacaktırlar. Daha da önemlisi, lidere güvenecek ve ona saygı duyacaklardır (Coad ve Berry, 1998).

Bireye yönelik ilgide önemli olan her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgülüğüdür. Çalışanların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle değişim de gösterebilecektir. Avolio vd.'ne (1991) göre Aydoğmuş (2011) dönüşümcü liderlerin, her bir çalışanın ihtiyacını teşhis edebilme, değerlendirebilme ve daha sonra çalışanlarının maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirme gerekliliğini ifade etmektedir. Bireye yönelik ilgi boyutu bir grupta çalışırken de önemlidir. Gruptaki her bireyin uzmanlık alanını ve kuvvetli olduğu yönleri bilen dönüşümcü bir lider, grupları, herkesin niteliklerine, tecrübelerine ve düşünce tarzlarına göre oluşturur. Yaratıcılığın ne zaman teşvik edileceğini, ne zaman tavsiyede bulunulacağını bilen, çalışanları ile iletişimi açık olan, her çalışanın potansiyelini davranışları ile arttırabilen bir liderin gruplara yöneticilik yapması, grup etkililiğinin de artması açısından son derece önemlidir. Karip'e (1998) göre dönüşümcü lider izleyenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir. Bu nedenle, dönüştürücü liderler her bir izleyicinin performansını optimize edebilmek için onlara bireysel olarak ilgi göstermeli ve beklentilerini değerlendirmelidir (Taşkiran, 2011).

Dönüştürücü lider her takipçisine bir birey olarak muamele eder, koçluk yapar ve gelişme imkânı sağlar. Hakiki dönüştürücü liderler takipçilerini birer lider olmak için geliştirme

düşüncesindeyken daha az dönüştürücü liderler daha çok takipçilerinin bağımlılığını koruma kaygısındadırlar. Daha az etkin dönüştürücü liderler körü körüne itaat beklerler. Onlar takipçileriyle aralarında olan kişisel mesafeyi koruyarak kişisel statülerini geliştirme niyeti içerisindeyler. Cazibeli gelecek görüşlerinde fantezi ve büyüye yer verirken gerçek dönüştürücü liderler ulaşabilirler. Ortak amaçlara değer verirler. Hakiki ve bireye önem veren lider takipçilerine daha başarılı bir devamın sağlanabilmesi daha uzman olmalarında yardımcı olur (Akdeniz, 2010).

Zihinsel teşvik (intellectual stimulation)

Zihinsel teşvik, liderin takipçilerini sorunlara yaratıcı ve olağanüstü çözümler bulması için motive edebilme yeteneğidir (Korkmaz, 2007). Zihinsel teşvik (intellectual stimulation), liderin geleneklerin dışına çıkarak yeni düşünceler getirmesi ve bunları izleyicilerine açıklıkla sunmasıdır. Dönüşümcü liderliğin etik ve normatif boyutunu ortaya çıkaran bu özellik, bireylerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir (Aydoğmuş, 2011). Dönüştürücü lider, durumlara yeni yollarla yaklaşarak, problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için teşvik takipçilerini teşvik ederek yaratıcılığı cesaretlendirir. Bireysel hataların kritiğini aleni yapmaz. Çalışanlardan problemlerin çözümünde yaratıcı ve yenilikçi fikirler getirmelerini isteyerek, bu yönde cesaretlendirir ve çalışanların fikirleri kendininkiyle örtüşmese de kritiğe başvurmaz (Hinkin ve Tracey, 1999). Burada önemli olan astların faaliyetlere olan katkısı ve bilinç düzeylerini arttırmaktır. Bu çerçevede aşağıda tipik zihinsel teşvik davranışları ele alınmıştır (Tiryaki, 2008):

- Lider eski gelenekleri, adetleri ve alışkanlıkları sorgular,
- Lider astların daha önce hiç sorgulamadıkları kişisel fikirlerini kendi kendilerine yeniden sorgulamalarını sağlar.
- Lider astlarının eski problemlere yeni çözümler geliştirmelerini teşvik eder.
- Lider astların kendilerini açmazda bırakan konulara yeni bakış açıları geliştirebilmelerini ve ifade edebilmelerini sağlar.

Liderin, astları problemle karşılaştığında onların problemin çözümünde klasik problem çözme sistematığı yerine yaratıcı problem çözme teknikleri konusunda teşvik etmesi ve daha da önemlisi liderin astları bu çözümleri üretirken uygulanmakta olan kural ve

prosedürlerin de sorgulanmasına izin vermesini kapsamaktadır (Tabak, Sığırı, Eroğlu ve Hazır, 2009). Astların eski mevcudiyetlerini yeni görüş açısıyla görmelerini; liderin zihinsel dürtüye verdiği önem sağlamaktadır. Liderler, astların yaratıcı düşünmeye sahip olmalarını, stresle baş edebilecekleri yorum kabiliyetlerinin gelişiminin kolaylaşmasını sağlarlar. Bu sayede astlar düşüncelerini daha açık bir şekilde ifade edebilmektedir (Bass, 1997)

Lider, eski varsayımları, gelenekleri ve inanışları sorgulayarak izleyicilerini yeni bakış açıları ve işleri yapmanın yeni yöntemleri yönünde teşvik eder. İzleyicilerin yeni yaklaşımları, deneyimlemeleri desteklenirken; onların liderin fikirlerinden farklı fikirlere sahip olmaları da eleştirilmez (Demir ve Okan, 2008). Lider yaratıcılığı cesaretlendirir ve problemlerin çözümünde astlarına danışır. Astların kişisel hatalarını grup içerisinde eleştirmez. Astlarını yenilikçi yaklaşımları denemeleri için cesaretlendirir. Lider astın düşüncesi kendi düşüncesinden farklı da olsa, onların düşüncelerini açıklamalarına izin verir ve eleştirmez (Yıldırım, 2013).

Lider izleyicilerini işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için izleyicilerin alışıla gelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece izleyiciler öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve izleyicilerin farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi koşullara ulaşabilmesi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Bilir, 2007).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilmeleri ve onları etkili biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları sağlarlar. Bunun yanında belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entelektüel gelişimlerine öncülük eder. Bu özellik liderlerin, izleyicilerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir. Çift yönlü entelektüel uyarım söz konusu olduğunda lider, izleyenlerini teşvik ederken, bir yandan da onların yeni fikirlerinden ve mantıksal çıkarımlarından faydalanmaktadır. Liderin izleyenlerinin

fikirlerine değer vermesi ve onları dinlemesi, izleyenlerde motivasyon ve bağlılığı artırıcı bir unsurdur. Çift yönlü entelektüel uyarım aynı zamanda, örgütte aşağıdan yukarıya doğru bir iletişimin var olduğunu da kanıtlamaktadır. İzleyenlerin yeni yöntemler geliştirmeye ve akıl yürütmeye teşvik edilmesi, karşılaşılan problemlerin kavramsallaştırılmasını, anlamlandırılmasını ve çözümlenmesini olumlu yönde etkilemektedir (Vural, 2013).

Lider eski yöntem ve problemlerin yeni yöntemlerle çözülmesi için takipçilerini teşvik eder. Lider zekâ ve yaratıcılığın kullanılmasını vurgular. Lider, olanaklar, yetenekler ve stratejilerin dayandığı varsayımları sorgulayarak yeniden düşünülmesi ve yeniden incelenmesini teşvik eder. Astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlar (Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013) ve liderler zihinsel teşvikte iş görenlerini kuramları sorgulayarak, problemleri analiz ederek ve önceki durumlara yeni yaklaşımlar sergileyerek yaratıcılığa sevk eder. İş görenler yeni fikirlerle hareket etmede hür olduklarını hissederler. Liderlerinden farklı düşünce ve görüşlere sahip olsalar da eleştirilmeyeceklerini bilirler. Dönüşümcü liderler iş görenlerini kuramları sorgulayıp, sorunları yeniden çerçeveleme ve eski durumlara yeni yaklaşımlar getirme ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Yaratıcılık ve yeniliğe açıklık ödüllendirilir. İş görenlerin hataları topluluk önünde ayıplanmaz (Töremen ve Yasan, 2011).

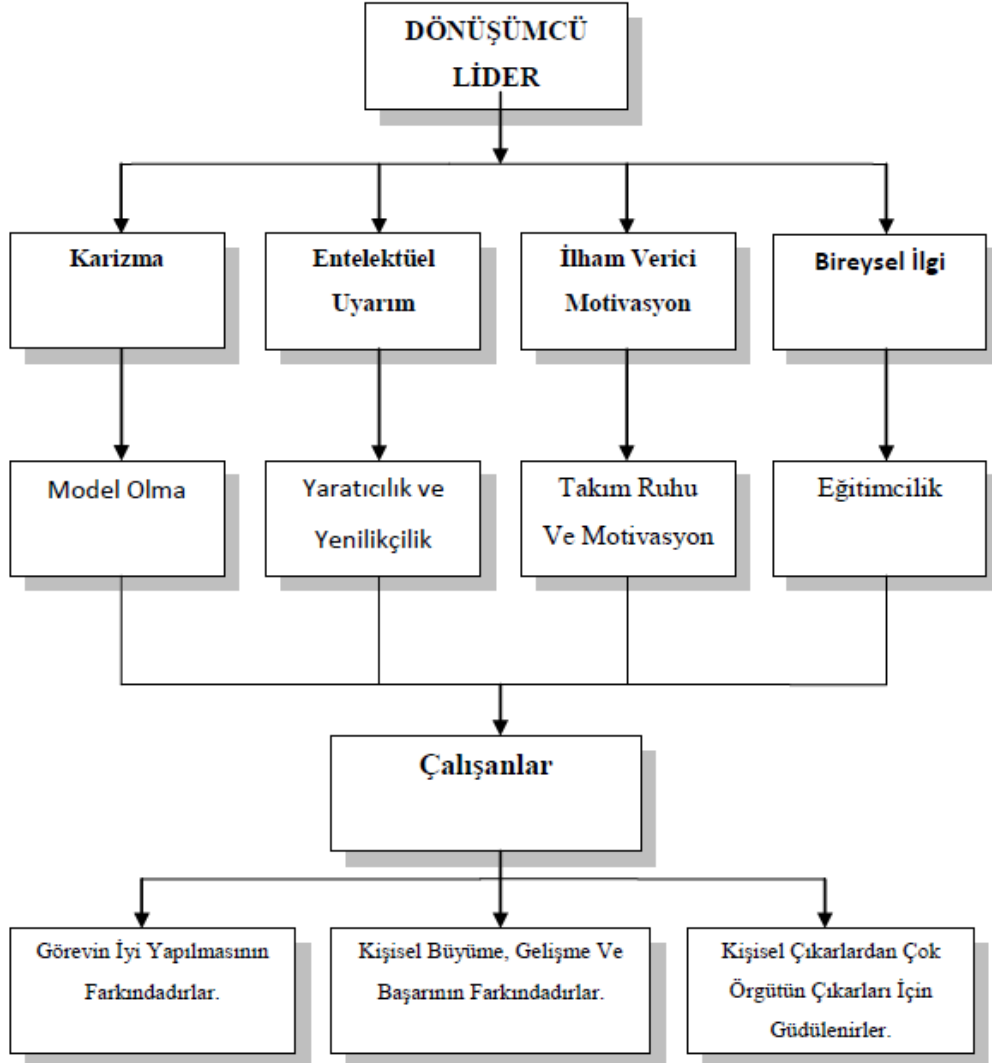
Özetle, dönüşümcü liderler bu boyutlarda sahip oldukları becerileri kullanarak takım iletişimini güçlendirmeli, karmaşık yönetim becerilerini geliştirerek ve takım algısını ilerleterek iyi bir takım oluşturmalıdır. Dönüşümcü liderler taşıdıkları idealleştirilmiş etki boyutundaki özellikler ile takımda paylaşılan bir vizyon oluştururlar ve takımın katılımını sağlarlar. Yine dönüşümcü liderin bireysel ilgi boyutunda taşıdıkları özellikler ile güçlü bir takım çevresi oluşturdukları, bu güçlü çevre ile iyi bir iletişim kurdukları bu durumun takım performansına yansıdığını ifade edilmiştir. Liderler izleyenlerine sahip oldukları entelektüel uyarım becerileri ile problem çözme becerileri kazanmalarına yardımcı olarak güçlü bir örgüt olma yolunda ilerlerler. Eğer bir lider dönüşümcü liderlik özelliklerine sahipse onun karizması vizyonudur, verdiği güvendir ve örgüt içerisinde oluşturduğu yüksek standartlardır. Gerçek bir dönüşümcü lider dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarında yüksek ahlaki ve etik standartlara sahiptir (Baysal, 2013). Dönüşümcü liderlik alt boyut türleri ve bu türlerin liderlerine ait göstergeleri Çizelge 2.3.'de sunulmaktadır (Sazak, 2012).

Çizelge 2.3. Dönüşümcü liderlik alt boyut türleri ve bu türlerin liderlerine ait anahtar göstergeler

Bireysel İlgi	<p>İnsanlar arasında güçlü/ zayıf yönler ve sevilen /sevilmeyen şeyler açısından farklılıkların bilincinde olma</p> <p>Aktif bir dinleyici olma</p> <p>Bireysel yetenek ve ihtiyaçlara dayalı projeler tayin etme</p> <p>İki yönlü bir değiş tokuş anlayışını teşvik eder</p> <p>Kişisel gelişimi teşvik etme</p>
Zihinsel teşvik	<p>Varsayımları yeniden inceleme</p> <p>Hayal edilmesi zor olan kalıpları kabul etme</p> <p>Saçma görülen fikirleri ortaya atmak veya düşünmekte istekli olma</p> <p>Takipçilerini problemleri yeniden ele almaları yönünde teşvik etme; düşüncede değişim için takipçilerinin hazır olmalarını sağlama</p>
Telkin edici	<p>Geleceğe dair iyimser ve erişilebilir bir bakış sunma</p> <p>Beklentileri biçimlendirme ve anlam kazandırma</p> <p>Karmaşık durumları basit bir dil kullanarak anahtar konulara indirgeme</p> <p>Öncelik ve amaç duygusu oluşturma</p>
İdeal etki	<p>Olağanüstü yetkinlik gösterme</p> <p>Takipçilerinin başarılarını kutlama</p> <p>Krizleri baş başa çarpışma “head on” olarak belirleme</p> <p>Pozitif kazanım için güç kullanma</p>

Dönüşümcü liderliğin her boyutu dönüşüm sürecinde ayrı bir önem taşımaktadır. İdealleştirilmiş etki, izleyenlerin organizasyona bağlılığını sağlar, onlara vizyonu ve misyonu aşılır. Telkinle güdüleme, lider izleyenlerin karşılaştıkları fırsatları değerlendirebilmeleri için bilinçlenmelerine ve istenen amaca yönelerek dönüşüm sonrası için motivasyonlarına yardımcı olur. Zihinsel teşvik, bireyleri düşünmeye iter, farklılığın önemini kavratır, izleyenlerin kendilerine güvenmelerini sağlar. Bireysel düzeyde ilgi ise

liderin izleyenlerin iç dünyalarıyla ilgilenmesini, onların cesaret kazanarak gelişmelerini, bilgi ve becerilerinin artması için danışmanlık yapmayı gerektirir (Karayılmaz, 2006).



Şekil 2.2. Dönüşümcü liderlik (George, Jones, 1995; akt: İpekçi, 2013)

Dönüşümcü liderin özellikleri

Dönüşümcü liderlerin temel özelliklerini Berber (2000) şu şekilde sıralamaktadır:

- Bu liderler cesaretlidir. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştirmek ve kimi zaman alışa gelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştirmek, bazı istenmeyen ancak mücadele gerektiren olaylara neden olabilmektedir. Dolayısıyla bunu başaran dönüşümsel liderlerin, bu koşullara göğüs gerebilecek ölçüde cesaretliliği söylenebilir.

- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun ya da organizasyonun bireylerinden daha farklı ve üst düzeyde düşünebilen dönüşümsel lider, bu niteliğini, kişiliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, öğrenme gibi kendini geliştirme eğilimlerine sahip olması özelliğinden almaktadır.
- Bu tipteki liderler, kendilerini, değişim unsuru (change agent) olarak tanımlamaktadır. Bu liderlerin, içinde buldukları organizasyonun yapısından, izleyicilerinin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar mümkün olan her alana kendi etkilerini yansıtmayı bir çeşit görev olarak görmeleri doğaldır.
- Bu liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullanabildikleri açıktır. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve organizasyon birimleri arasındaki ilişkileri takip ederek onu bütüne uygun şekle getirme özelliğini kapsadığından, dönüşümsel liderlerin birey üzerine eğilmeleri ve onu çevresi ile uyumlu hale getirerek, buldukları organizasyonun başarısına yönlendirmeleri, bu liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullandıklarını göstermektedir.
- Dönüşümsel liderler insanlara inanırlar. Bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye inanmaları ve güvenmeleri, onların, bu bireylerin sorunlarını çözmelerinde ve bu bireyleri geliştirme çabalarında yardımcı etken olmaktadır.
- Bu liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu durumda izleyici, lideri ile ilişki kurmak arzusunu hissederek kendini doğrudan tatmin edebildiği bir ilişki içerisine girer (özdeşleşme) ve aynı zamanda kendi değerlerine uygun bir ortam içerisinde (içselleştirme) bu ilişkiyi yaşar.
- Vizyon belirleyebilen kişilerdir. Vizyon, diğer liderlik türlerinde de olduğu gibi, dönüşümsel liderlik sürecinin boyutlarından birini oluşturmak için gereken en önemli unsurlardan birisidir.
- Değerler tarafından yönlendirilirler. Değerler ve inanışlar, vizyonu oluşturan unsurlar arasında en temel olanlardır. Dolayısıyla dönüşümsel liderlik sürecinin temel özelliklerinden biri olan vizyon belirleme sürecinin kaynaklarından birisi değerler olacaktır.
- Kolay pes etmeyen dönüşümsel liderler dolayısıyla; karmaşık, şüphe uyandıran ve belirsizlik gösteren durumlarla mücadele edebilecek niteliktedirler.

Akçakaya'ya (2010) göre dönüşümcü liderlerin astlarıyla olan ilişkileri diğer liderlik tarzlarına oranla farklılık göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderler ile astları arasındaki ilişkinin boyutuna göre dönüşümcü liderin özellikleri aşağıdaki gibi maddelendirilebilir (Çelik, 2013):

- Dönüşümcü liderler astlarının sürekli gelişimini ve büyümesini teşvik edici bir yapıya sahiptirler.
- Dönüşümcü liderler astlarına rehberlik ederler, nasihat verirler ve performanslarına dair yapıcı eleştirilerde bulunurlar.
- Dönüşümcü liderler astlarına karşı ilgilidirler, yetenek ve çabalarını çabuk fark ederler.
- Dönüşümcü lider astlarını inanç ve değerlerindeki değişim yönünde teşvik eder ve cesaretlendirirler.
- Dönüşümcü liderler astlarını gelecek durumlar ve bu durumlarda üstlenecekleri görevlere dair bilinçlendirirler.
- Dönüşümcü liderler geliştirme, ilerleme ve eğitim politikalarıyla astlarının kişisel yeterlilik düzeylerini arttırmırlar.
- Dönüşümcü liderler ve astları karşılıklı olarak birbirlerine inanır ve bağlanırlar.
- Dönüşümcü liderler astlarının başarılarını arttırıcı yöntemler geliştirirler.

Dönüşümcü liderliğin işletmelere yararları

Dönüşümcü liderliğin işletmelere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- **Kurum imajına etkisi:** Yukarıdan aşağıya dönüşümsel liderlik yaklaşımının uygulandığı bir firmada, bu yaklaşımın etkisi altındaki faaliyetler, firmanın kendi personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansıtacak ve firmanın rekabet ortamında, kendine olan güveni artacak, bu yaklaşım ile yönetilen personel takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaç için kullanacaktır. Ayrıca dönüşümsel liderlik yardımı ile zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, organizasyon içindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi söz konusudur (Berber, 2000).

- **İşe alıma etkisi:** İşletmelerde dönüşümsel liderliğin geliştirilmesi, işe alımlara da büyük ölçüde etki edecektir. İşe alınacak olan adaylar açısından, tepe yöneticisinin; karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olması kuşkusuz çok daha çekici olacaktır. İşe alım mülakatlarında, adayların, başkalarını düşünme olgusunu ön plana çıkarmış, bireysel düzeyde ilgi gösterme eğilimini yansıtan yöneticilerle tanışıp konuşmaları, işe başlamaları ile aynı anda, dönüşümsel liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve dolayısıyla kendilerinden pek çok şeyin beklendiğini ancak aynı zamanda kendilerini geliştirip eğitebileceklerini kavramalarına yardımcı olacaktır (Berber, 2000).
- **Gelişime etkisi:** Bass, örgütlerde gereken görevi yapmanın yanı sıra, astların kendilerine güvenlerini arttıran, ortak hedeflere ulaşmak için iş görenin işini sahiplenmesini, bunun sonucunda işletmenin sunduğu ürün ve hizmette yüksek kalite ve verimliliği sağlayan lideri dönüşümcü lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985). Dönüşümsel liderlik, bir anlamda sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Zihinsel teşvik boyutu yardımı ile organizasyon içerisindeki faaliyetleri yürüten bireylerin katkıları arttırılmakta, bireysel düzeyde ilgi bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleyerek ele alan gelişim programlarına oranla daha yüksek olacaktır (Berber, 2000). Şimşek, Akgemci ve Çelik'e (2003) örgüt içinde sinerjinin artırılması, örgütün misyonu ve vizyonu hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve bireyin kendisini örgütün önemli bir parçası olarak hissedebilmesinin sağlanması, takım ruhunun aşılması gibi yollarla çalışanların motive edilmesi, dönüşümcü liderlerin ilham verici motivasyon özellikleri ile örtüşmektedir. Dönüşümcü lider, sık sık ortaya çıkan problemlere sinerjistik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimini oluşturabilir (Şahin, 2009).
- **Eğitime etkisi:** Dönüşümsel lider nitelikli yöneticinin izleyicileri olan diğer yöneticiler, kendilerini dönüşümsel liderlik konusunda eğitim fırsatı bulacaktır. Dönüşümsel liderliğin özündeki, başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, işletmelere yarar sağlayan bu liderlik yaklaşımının kendi kendini organizasyonun diğer bireyelerine de yayma ve öğretme olanağını sağlayacaktır (Berber, 2000). Lider, astlarına tavsiyelerde bulunur, onları eğitir, performanslarını artırma konusunda elinden gelen her türlü yardımda bulunur. Astlarını dikkatli bir şekilde

dinler, onlara cesaret aşılar, destek verir, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda kendilerine inanmaları ve kendi yeteneklerine güvenmelerini sağlar. Yüksek performans ve çaba göstermeleri için onlara pozitif geri besleme yapar, onlara ilginç ve zorlayıcı görevler vererek kendilerini geliştirme fırsatları sunar (Boehnke, Bontis, Distefano, 2003).

- **İş tasarımına ve görevlendirmeye etkisi:** Dönüşümsel liderliğin özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi, bu tipteki liderlerin, astlarını ayrı ayrı ele alarak gelişim gereksinimlerini belirlemeleri anlamını taşımaktadır. Her bir astın gelişim gereksiniminin organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümsel liderlerin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir (Berber, 2000).
- **Örgütsel yapıya etkisi:** Dönüşümcü liderlerin var oluşlarının nedeni değişimdir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlamaktadırlar. Onların mesleki ve kişisel imajları, farklılık yaratarak, sorumlusu oldukları örgütleri değişim ekseninde düzenlemektir. Örgütsel gelişme bilinçli, planlı ve devamlı bir süreçtir. Bu süreç, kişi ve grupların düşünce ve davranışlarını değerlendirmelerini, özgürlük ve özgürlüklerini geliştirerek kendi çalışma örgütlerine yeniden yönelmelerini içerir. Bu sürecin, neyi nasıl yaptığını bilen bir dönüşümcü lider önderliğinde gerçekleştirilmesi, örgüt içindeki kişi ve grupların yönlendirilmeleri ve onlara güven kazandırabilmek açısından önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderin izleyenleri üzerindeki entelektüel uyarım özelliği, bu sürecin daha başarılı olarak gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır (Şahin, 2009). Dönüşümcü lider, örgütte izleyenlerin ilgilerini örgütün veya takımının amaçlarıyla bütünleştirmekte ve izleyenlerin üst düzey ihtiyaçlarını aktive ederek motive etmekte ve nihayet dönüşümü sağlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin uygulanması için örgütlerde olması gereken ilkeler; açık, izleyenlerin ilgisini çeken bir vizyonu geliştirme, bu vizyonu tüm izleyenlere açıklama ve vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler oluşturma şeklinde açıklanmaktadır (Hunt, 1999).

2.2.4.2. İşlemci (transaksiyonel) liderlik

Bazı araştırmacılar tarafından, etkileşimci, işlevsel, sürdürümcü liderlik şeklinde de adlandırılan işlemci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Bu

kapsamda, izleyicilerin liderlerinin isteklerini yerine getirmeleri, bunun yanında liderlerin de izleyicilerinin beklentilerini karşılamaları büyük önem taşımaktadır. İşlemci liderlik anlayışında, liderin etkililiği izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Peggy, Louis ve King, 1992).

İşlemci liderlik, liderin kontrol ettiği çeşitli ödüllerin takasında kullanılması olarak tanımlanır (Leithwood, 1992). Liderliğin bu yönteminin onları bu amaca doğru teşvik etmekten daha çok, ödülün insanların başarmaya ihtiyaç duydukları şeyi tanımalarına yardım etmenin etkili bir aracı olabileceğine inanılır (Gündüz ve Doğan, 2009).

İşlemci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştiren bir liderlik türüdür (Kılınç, 2013).

Bass, işlemci liderlik teorisini açıklarken bu teorinin izleyicilere; örgütte lidere uyma, karşılıklı etkileşimin bir sonucu olarak, lideri doğru olarak algılama ve hatta lideri etkileme rolü yüklediğini ileri sürmüştür. İşlemci liderlik sürecinin nasıl ve ne şekilde işleyeceği konusunda Bass; izleyenlerin örgüt içersinde sahip olduğu gücü, liderin gücüne dayandırmaktadır. Liderin gücünü; izleyenlerinin duyduğu güven ve saygı ile izleyenlerine sunabildiği maddi ve sosyal ödülleri üzerindeki yetkisi ile açıklamaktadır (Yavuz, 2008). İşlemci liderlik, liderlerin izleyenleriyle karşılıklı olarak ilişkilerde bulunduğu, izleyicilerin liderlerin ödüllendirme ve negatif sonuçlardan kaçınacak şekilde liderlerin odak noktasında olduğu bir şekilde uygulanır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini iş görenleri ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar (Tengilimoğlu, 2005).

İşlemci liderliğin değerleri, dürüstlük, doğruluk, sadakat, bütünlük ve sorumluluk olarak görülmektedir. İşlemci liderlik vasıtasıyla, üyelerin hakları ve ihtiyaçları dikkate alınır, lider ve izleyicileri arasında hilesiz ve açık bir anlaşma yapılır. İşlemci liderlik biçimi, insan değerleriyle özdeşleşmeye önem vermektedir. Yönetimin kendisi ne bir moraldir ne de moral düşüklüğüdür. Diğer bir ifadeyle yönetim rasyonel karar verme, etkililik, verimlilik, düzenlilik ve geleceği kestirmeyle ilgilidir. Yönetim bir yok etme kampı ya da manastır değildir. İşlemci olma, doğruluk, güzellik, sorumluluk alma gibi yönetim değerlerine bağlılığı gerektirir. Çünkü bu değerler, insan yaşamında var olan ve yönetimin

yararlandığı pragmatik değerlerdir. Liderin gündemini, birey ve grup arasında uyum sağlama ve işbirliği yapma oluşturmaktadır (Kul, 2010).

De Hoogh, Den Hartog ve Koopman (2005) göre Öztop (2008) işlemsel liderliğin, üyeleri daha resmi yapı altında çalışan ve amaçları ve yapıları daha açık olan daha rutin ve durağan yapılarda görülme olasılığının olduğunu aktarmaktadır. Bu tarz liderler, değişimi desteklemektense organizasyondaki istikrarı korumayı ve kurallara itaat ederek kontrol üzerine odaklanarak etkin ve problem çıkarmadan güzel bir şekilde organizasyonu yönetmeyi amaçlarlar. İşlemsel liderlerin dinamik çevrelerde meydana çıkma olasılığı daha düşüktür. Çünkü onlar işçilerinin değişen ilişkilerini izlerler ve değişim üzerinde odaklanmaktansa statükoyu korurlar.

İşlemci liderlikte, liderin kurumsal amaçları oluşturmak, beklentilerini açık ve net ifade etmek, izleyenlerin hak ve sorumluluklarını tanımlamak, kurumsal hak ve sorumlulukları tanımlamak şeklinde dört işlevi vardır (Koç, 2013).

İşlemci liderliğin (transaksiyonel) alt boyutları

İşlemci liderliğin liderlik sürecindeki temel araçları bir işin başarılmasına dayalı koşulsal ödül ve işi yapanların karara, kararın gereğini yapma sürecine ve sonuçların denetimine müdahaleye izin veren istisnalarla yönetimi öngören bir yaklaşımı benimser. Bu ilke gereğince işletme içerisindeki rutin nitelikteki tekrarlar alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerce alınmalıdır (Kahveci, 2011).

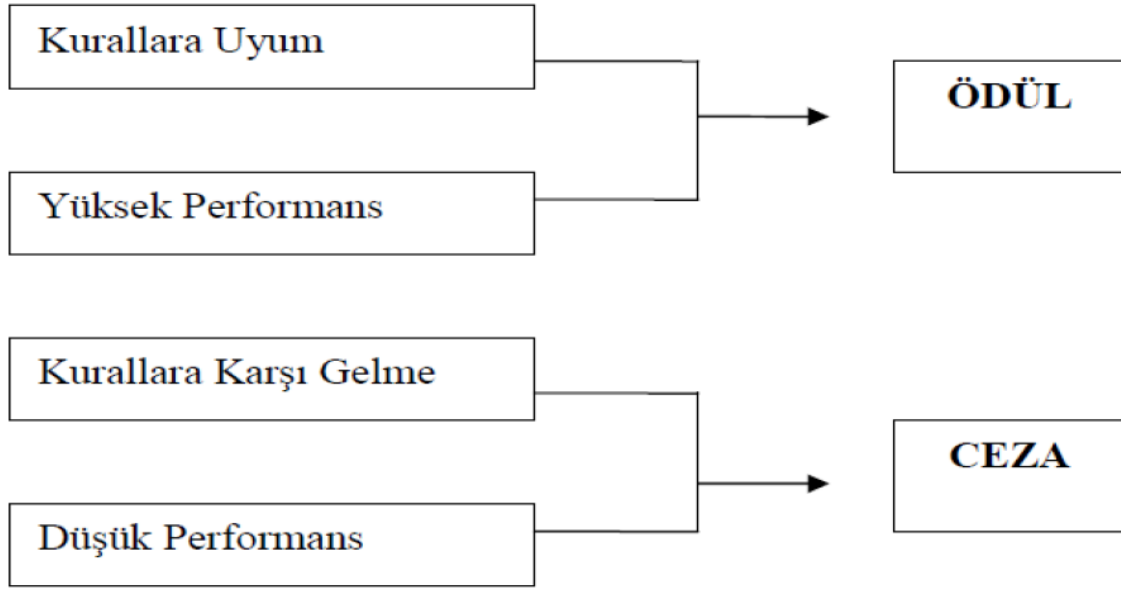
Bass ve Avolio (1993), etkileşimci liderliğin, rutin bir performansın gerçekleştirilmesi için lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim şeklinin günlük değişimini gerektirdiğini ve bu değişimin aslında etkileşimci liderliğin 4 boyutunu ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir. Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (multifactor leadership questionnaire) işlemci liderliği şu alt boyutlarda ele almaktadır:

Koşullu ödüllendirme

Liderle ast arasında pozitif pekiştireçlerin takası şeklinde gerçekleşir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astların karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Lider asta daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak uygun ödüller sağlar. Astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek, ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur (Bass ve Avolio, 1993). Böylece lider ile izleyenler arasında bir amaç-ödül ilişkisi kurulmuştur. Lider izleyenleri ile birlikte ulaşılması gereken amaç, izlenecek yol, beklentiler ve ulaşılması istenen performans düzeyleri hakkında paylaşımında bulunur (Bass, 1985).

Yerine getirilen alışveriş sırasında her iki taraf (lider ve astları) da birbirlerine bağımlıdırlar. Fakat karşılıklı olarak söz verilen görevler yerine getirilip ödüller alındıktan sonra bu bağımlılık ortadan kalkar. Yani iş bitip her iki taraf da amaçlarını elde ettikten sonra herkes kendi yoluna gidecektir. Burada bir liderlik sürecinden söz edilebilir ancak bu süreç lideri ve takipçileri karşılıklı olarak daha üst seviyelere taşıyan cinsten bir liderlik süreci değildir (Tiryaki, 2008). Lider amaçlara ulaşma yolunda izleyenleri harekete geçirme ve çaba sarf etmeleri için motive unsuru olarak izleyenleri maddi ve manevi ödüllendirmeyi vaat etme yoluna gider. Aksi durumda ise, yine izleyenlere gereken cezalandırmanın yapılabileceğini belirtir (Bass, 1985).

Bass'a (1985) göre işlemci liderlerden bazıları, ödülleri doğru bir şekilde çalışanlara vermedikleri düşünüldüğü için başarısız olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlarının kişisel beklentilerini karşılayan ve ücret, terfi, tanınma gibi işsel ödüllerini başarılı bir şekilde dağıttığı düşünülen işlemci liderler ise etkin liderler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, çalışanın performansından bağımsız olarak liderin izleyicisine iyi davranması gibi koşulsal olmayan ödüllerin, çalışanın performansına dayalı olan koşulsal ödüller kadar performansı arttırabildiği görülmektedir (Aydoğmuş, 2011). Sazak (2012) işlemci liderlikte ödül ceza ilişkisini şu şekilde göstermiştir:



Şekil 2.3. İşlemci liderlikte ödül ceza ilişkisi (Sazak, 2012).

İstisnalarla aktif yönetim

İşletmede bir hatanın ortaya çıkmaması için performans sonuçlarını izlemeyi ve bir problemin düzeltilmesi gerekmesi halinde liderlerin harekete geçmesini ifade etmektedir. Bu harekete geçme negatif geri bildirim verme, cezalandırma veya disipline verme olarak olabilir (Serinkan, 2008).

İstisnalarla aktif yönetim; işi yapanların karara, kararın gereğini yapma sürecine ve sonuçların denetimine müdahaleye izin verir. Bu tarzı kullanan liderler ise doğabilecek sorunlardan dolayı görevlerin yerine getirilip getirilememesi ile ilgilenirler. Dolayısıyla işlerin yapılmasında sorun çıkmamasını arzu eden bu tarz liderler yürürlükte bulunan kural ve prosedürler ile hedeflenen performans düzeyinden sapma olup olmadığını sürekli olarak izlerler (Acar, 2013).

Bu yönetim biçimini daha yoğun kullanan liderler personelin yaptığı işe, işin yapılması aşamasında karışmazlar ve uzaktan izlerler. Personel işi yapar, tam hata yapmak üzere iken müdahale eder ve işi düzeltir. İşin başında standartlar belirlenir ve geri çekilir. İşler kötüye gidince müdahale başlar. Olumsuz yönü; hatalara odaklanıp yalnız hatalar dile getirildiği için astlar üzerinde stres oluşturmasıdır. Liderin işletmede bir hatanın ortaya çıkması veya bir problemin düzeltilmesi gerekmesi durumunda harekete geçmesi durumudur. Bu

harekete geçmenin sonucunda etkileşimli lider, yıkıcı eleştiride bulunabilir, cezalandırmaya veya işten çıkarmaya teşebbüs edebilir. Anormal bir durum olmaması halinde bu türdeki liderlik anlayışına sahip olan liderler harekete geçmemeyi tercih etme eğilimindedirler (Baltacı, 2013).

İstisnalarla pasif yönetim

İlgili yazında istisnalarla pasif yönetim boyutu serbest bırakıcı liderlik olarak da geçmektedir. Problemlerin düzeltilmesi için müdahalede bulunmaz tam aksine çözümü çalışanlarının bulmasını ister. Çünkü karar almaları gerektiği zaman zorlanırlar ve genellikle de karar almayı geciktirirler (Serinkan, 2002).

Lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz (Celep, 2004). Pasif istisnalarla yönetim davranışını benimseyen işlemci lider, genelde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak için çaba göstermez ve örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunlara, izleyenlerinden çözüm önerileri beklemektedir. İzleyenler tarafından sunulan çözüm önerileri üzerinde fikir yürütmemekte ve alternatif çözüm önerilerini tartışmaya açmamaktadır. Genellikle de izleyenler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul etmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009).

Bu liderler çalışanlarının faaliyetlerini daha etkili, verimli kılmak için iyileştirme yoluyla iş yapma ve yaptırmayı seçerler. Burada yaratıcılık ve yenilikçilik öncelikli değildir. İşlemci lider mevcut örgüt kültürü içinde izleyicilerin amaçlara ulaşmaları için kendilerinden beklenen performanslarını gerçekleştirmelerinde destekleyici olmaktadır (Batmunkh, 2011). İşlemci liderler ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanır. Bu anlamda etkileşimsel liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergiler (Koh vd.,1995).

Başol'a (2005) göre Yavuz ve Tokmak (2009) modern liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik teorisinin genellikle işlemci liderlik teorisi ile birlikte ele alındığını ifade etmektedir. Bunun nedeni, Burns'ün, işlemci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürmesidir. İşlemci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirmiştir.

Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik

Den Hartog ve Van Muijen'e (1997) göre Berber (2000) bu liderlik yaklaşımının, kimi zaman dönüşümsel ve işlemci liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da, özgür bırakıcı liderlik türünün, liderlik literatüründe işlemci liderliğin dördüncü boyutu olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Serbest bırakıcı liderlik, bir anlamda liderliğin olmamasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile serbest bırakıcı liderlik; pasif liderliğin en uç noktası, hatta hiç olmaması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu yaklaşımda astlar, her konuda özgür bırakılmakta, hiç bir yol veya yöntem gösterilmemektedir. Bu tür liderler çoğunlukla hareketsiz ve etkisizdir. Kararsızlık ve isteksizlik hâkimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç duyulduğunda ise ortada pek gözükmezler (Bass, 1997).

Serbest bırakıcı (Laissez-faire) liderlik, liderin sözde var olduğu bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler (Bass ve Avolio, 1993). Bu tür liderler odalarının dışına çıkmamakta, izleyenlerin ihtiyaçları ve gelişimleriyle ilgilenmemekte ve her şeyin olduğu gibi devam etmesini istemektedir. Serbest bırakıcı lider sorumluluk almamakta, kararları geciktirmekte, dönüt vermemekte, izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için bir çaba göstermemektedir (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013).

Örgütün amaçlarını belirleme ve amaçlara ulaşmada, izleyenler söz sahibidirler. Lider, örgütün dış çevresinden, izleyenlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynak gereksinimini temin etmekle yükümlüdür. Örgütün iç işleyişinde izleyenler birbirleri üzerinde ve kendileri üzerinde bir kontrol mekanizması gerçekleştirmektedirler. Serbest bırakıcı liderlik anlayışı özellikle kriz ortamlarında örgütleri yok olmaya kadar götürebilir (Kılınç, 1996). İşlemci liderlik alt boyut türleri ve bu türlerin liderlerine ait göstergeleri Çizelge 2.4.'de sunulmaktadır (Sazak, 2012).

Çizelge 2.4. İşlemci liderlik alt boyut türleri ve bu türlerin liderlerine ait anahtar göstergeler

Serbest bırakıcı liderlik (Laissez-faire)	Karar almaktan kaçma Sorumlulukları terk etme Bir uyumsuzluk durumunda bir taraf seçmeyi reddetme Olup bitenlerle ilgilenmeme
İstisnalarla pasif yönetim	Bir problem çıksa bile faaliyete geçmeme Düzeltilici faaliyeti, hata yapıldığında yürürlüğe koyma Enerjisini statükoyu sağlamak için kullanma Problemi düzeltme ve normal çalışmayı sürdürme
İstisnalarla aktif yönetim	Bir şeyler yanlış gittiği zaman bilgi sahibi olmak yönünde ayarlama yapma Genellikle hatalar ve sapmalar için hazır bulunma Kuralların bozulması konusunda alarm durumunda kalma Takipçilere hataları nasıl düzeltereğini öğrenme
Ödüllendirme	Başarılması gerekenleri bilme Gereken çaba için değiş tokuşta destek sağlama Üzerinde anlaşmaya varılan hedefler gerçekleştirildiğinde ve karşılandığında takipçilerini tasdikleme Anlaşmanın tatmin edici şekilde karşılandığından emin olmak için takip etme Hedeflerini başarıyla yerine getirmeleri için takipçilerin ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanmasını ayarlama

İşlemci liderin özellikleri

Bass'a (1990) göre işlemci liderin özellikleri şunlardır (Ören 2006):

- Lider izleyenlerin başarılı performansına önem verir. İzleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için ödül-ceza sistemini uygular. Ödül-ceza sisteminde lider, istenilen sonuçlara ulaşanların bu davranışlarını sürdürmeleri için ödül sistemini çalıştırırken, aksi durumda ceza sistemini devreye sokar. Lider yetkisini ödül (para ve statü verme) ve ceza biçiminde kullanmaktadır. Lider sadece izleyenlerin

beklenmedik durumlarında veya önemli bir konuda yardım istediklerinde yanıt verir. Yani lider kural ve standartlardan sapmaları düzeltmek üzere sadece standartların karşılanmaması durumlarında devreye girer.

- Lider, görev tanımlarını yaparak izleyenlerin görevlerini en etkin nasıl yapacaklarını açıklar. Grubun devamlılığını sağlamak için görevlerin yapılmasında “güven” şarttır.
- Lider izleyenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için veya geliştirilmesi için iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.
- Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. İzleyiciler kendilerinden ne isteniyorsa onu yaparlar.

2.2.4.3. Dönüşümcü ve işlemci liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması

İşlemci liderlik ve dönüşümcü liderliği birbirinden ayrı kavramlar olarak değerlendirebiliriz. Performans çıktılarına göre ödül vermenin esas olduğu etkileşimci liderliğin hedefe ulaşamadığı yerlerde, dönüşümcü lider vizyon geliştirme, teşvik etme, esinlenme ve koçluk eğitimi verme gibi kilit davranışlarla hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar (Howell ve Avolio, 1993). Her ne kadar etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik, yüksek performansı ödüllendirmek, çalışanları örgüt amaçlarına doğru yönlendirmek gibi ortak özellikleri paylaşıyor olsa da uygulamadaki süreç ve davranış açısından ikisi arasında farklılıklar vardır (Korkmaz, 2005).

İşlemci ve dönüşümsel liderlik modelleri arasındaki ilk karşılaştırılma Weber’in karizmatik liderlik üzerindeki etkileyici çalışmasına dayanarak James MC Gregor Burns tarafından yapılmıştır. Burns karizma teriminin anlamını yitirdiğine inandığı için, dönüşümsel liderleri takipçilerini adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve güdüleme düzeylerine erişmede birbirlerine esin kaynağı olan kişiler olarak betimlemiştir. Buna karşın etkileşimci liderleri ise, lider takipçilerinin rol ve görev gereksinimlerini netleştirerek örgütsel amaçlara ulaşmada bireysel katkıda bulunan kişileri yönlendirir ya da motive eder diye açıklamıştır (Burns, 1978)

Burns işlemci liderlik ile dönüşümcü liderliği ayrı kutuplara gömmüş ve bir kişinin iki liderlik tipini birden gösteremeyeceğini, bu iki liderlik tipinin birbirine zıt iki uçta yer aldığını ifade etmiştir. Bass, Burns’ün aksine, dönüşümcü ve işlemci liderlik kavramlarını

bir sayı doğrusunun iki ayrı ucunda birbirlerinin karşıtı iki kavram olarak düşünmemiş, bunun yerine her birini bütünü bir parçası olarak ele almıştır. Bass'a göre lider, hem işlemci liderlik hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterebilir. Zaten daha sonra yapılan birçok araştırma da bunu doğrular nitelikte çıkmış ve dönüşümcü liderlerin çoğunun güçlü bir etkileşimci lider oldukları saptanmıştır.

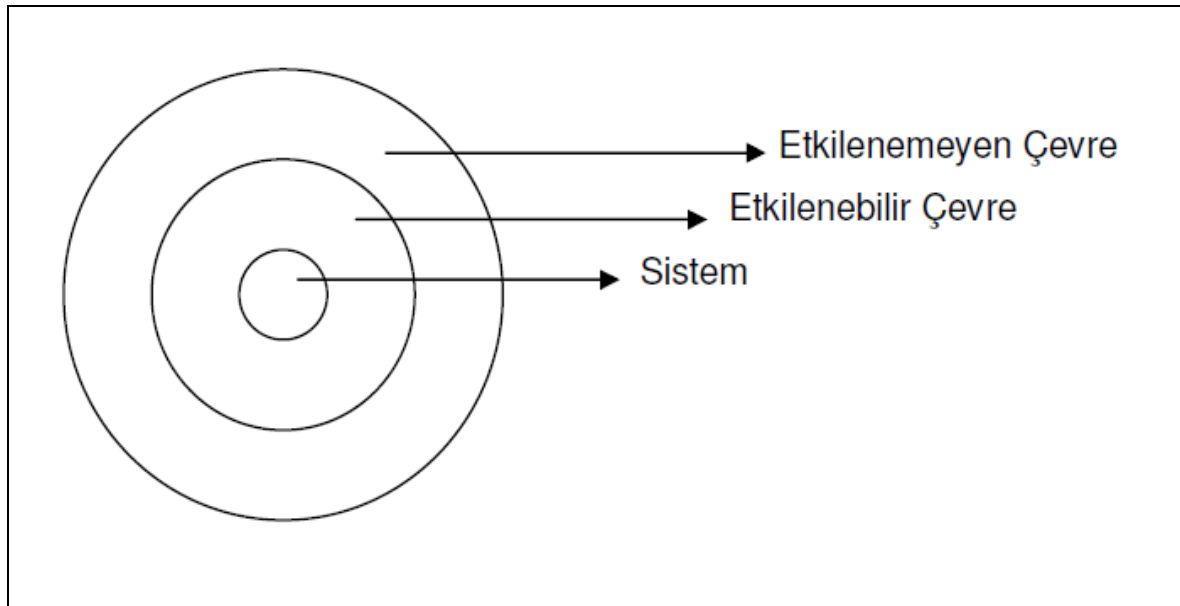
Bass ve onun yardımcısı Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) (MLQ) kullanılarak Bass bağımsız ve birbirini tamamlayan iki yaklaşım bulmuştur. İşlemci ve dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmaların büyük oranda bu ölçek tarafından şekillendiği ve genel itibariyle birbiriyle tutarlı sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Şirin, 2008). Dönüşümcü ve işlemci liderliğin karşılaştırılması Çizelge 2.5'te aşağıdaki gibi gösterilmiştir (Tichy ve Devana, 1986; akt: Titizoglu, 2011).

Çizelge 2.5. Dönüşümcü ve işlemci liderliğin karşılaştırılması

	ETKİLEŞİMCİ	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey ve yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklaşma	Finansal faktörler	Müşteri (İç-Dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	Çalışanlar
Karar verme	Merkezleştirilmiş yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
Çalışan	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İzleyicilerin tepkisi	İtaat	Adanmışlık
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme, statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Değişimin gerçekleştiği yer	İzleyicilerin davranışları	İzleyicilerin tutum ve değerleri
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Liderin bulunduğu yer	Liderin bulunduğu yer	İzleyicilerin kalbinde
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Dönüşümsel liderlik, boyutlarının özelliği gereği, bireyin niteliklerine ve gelişmesine önem veren, onun kişisel ilgisini organizasyon yararına kullanmasını hedefleyen bir liderlik yaklaşımını sergilemektedir. İşlemci liderlikte ise, liderin astları ile belli bir alışveriş sürecini gerçekleştirmesi söz konusudur. İşlemci liderlikte, yetkilendirme ya da yetki devri

ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan, astlarının her birisi ile ayrı ayrı ilgilenerek onların gelişmesini hedefleyen, dolayısıyla dönüşümsel lider olma özelliklerini gösteren, onları geliştirme yolunda astlarını eğiterek onlara, sadece yetki verme eğiliminin çok ötesinde, başarıyı tatmalarını sağlayacak şekilde sorumluluk, kaynak, ortam gibi fırsatlar yaratan yönetici; bu hareketleri ile güçlendirme (empowerment) uygulaması gerçekleştirmektedir. İşlemci liderler güçlerini, organizasyon içerisinde buldukları pozisyonlardan sağlayarak faaliyetleri yürütürken; dönüşümsel liderlerde gücün temeli, liderin karizmasına dayanmaktadır. İşlemci liderler, geleneksel organizasyon yapısı çerçevesinde işleri tanımlayan, rolleri belirleyen yöneticilerdir. Dönüşümcü liderlik ise işin tanımlanmasından çok danışmacı ve öğretici kimliği ile yine güçlendirme anlayışı çerçevesinde işin, işi yapan tarafından sahiplenilmesini sağlar. Astlar, işlemci liderlikte, organizasyonun faaliyetlerini yürüten elemanlardır. Dönüşümcü liderler ise, astlarının bireysel ilgi ve konsantrasyonlarını organizasyonun yararına yöneltmek onları organizasyon ile bütünleştirir (Berber, 2000).



Şekil 2.4. İşlemci ve dönüşümsel liderlik etki alanları (Gündüz, 2007).

İşlemci lider, sistemin etrafını saran etkilenebilir çevreye ulaşabilen, ona hakim liderdir. Dönüşümsel lider ise bunun da dışında olan etkilenemeyen çevreye ulaşıp orada bir değişim sağlayabilen liderdir (Gündüz, 2007).

2.3. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde sessizlik ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olarak tanımlanmaktadır. Yani sessizlik sessiz olma durumudur. Sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma durumudur (Gök, Arslan ve Özgan, 2013).

Sessizlik, kamu sektöründe yeniliği tanımak istemeyenlerin savunma stratejisidir(Cammozzo ve Gambarotto, 2010).

Sessizlik, bilinçli bir tercih olup, kişinin örgütsel sorunlarla ilgili gerçek fikir, düşünce ve eleştirilerini ilgili kesime söylememesi davranışı olarak ele alınmaktadır (Çakıcı ve Aysen, 2014).

Örgütsel sessizlik fikir ve düşüncelerin kasıtlı olarak tutulması ve söylenmemesini ifade eder (Scott, 1993).

Henriksen ve Dayton (2006)'a göre örgütsel sessizlik; bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranışta bulunarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgu olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sessizlik duygusal olarak zor bir anlatım tarzı olmasına rağmen, örgütte memnun olunan durumları veya hoşnut olunmayan durumları anlatmada etkili bir yöntemdir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012).

Çalışan sessizlik, kişinin duygularını belli etmeden ve başkaları ile paylaşımında olmadan sessiz kalma ve hiçbir şey olmamış gibi çalışmaya devam ederek sorunları gizlemek olarak tanımlanabilir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

İş gören sessizliği, iş görenlerin örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre iş gören sessizliği "Değişime katkı sağlayabilecek veya değişimi yönlendirebilecek yeteneği olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda,

davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini açıklamamaları” olarak tanımlanmaktadır (Taş, Ergeneli, Akyol ve Demirel, 2013).

Çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlanabilir (Taşkiran, 2011).

Örgütsel sessizlik, örgütün karşı karşıya kaldığı problemler hakkında, kolektif düzeyde çok az şey yapmaya da çok az konuşma olgusudur (Amah ve Okafor, 2008).

Erenler (2010) araştırmasında sessizliğin farklı fakat birbiriyle ilişkili beş anlamını açıklamıştır. Buna göre sessizlik;

- Bir susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir şeyi gönüllü olarak yapmaktan imtina etmek;
- Herhangi bir sesin ya da gürültünün yokluğu,
- Bilginin saklanması ya da konuşmanın atlanması,
- İletişim kurma ya da yazma başarısızlığı,
- İlgisizlik ya da belirsizlik şeklinde tanımlanmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001) çalışmasında, Jensen (1973)’in ortaya koyduğu sessizliğin beş tane işlevi olduğuna değinmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir; (1) insanları bir araya getirdiği gibi birbirinden uzaklaştırabilir, (2) ilişkilere zararda verebilir, katkı da sağlayabilir, (3) hem bilgi sağlar hem de gizler, (4) derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun belirtisi (5) hem kabullenme hem de muhalefet etme (Demir, 2014).

Gül ve Özcan’a (2011) göre Örgütsel sessizlik de örgütün katı yapısından destek almaktadır. Örgütler küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için iş görenleriyle uyum içerisinde çalışmaları gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedir ve sindirmektedir (Çalış ve Tokat, 2013). Bowen ve Blackmon (2003)’e göre örgütsel sessizlik, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıkar. Bir durumun örgütsel sessizlik

olarak tanımlanabilmesi için, çalışanın bilinçli bir şekilde işi ile ilgili bir bilgiyi, öneriyi, soru veya görüşü diğer çalışanlarla paylaşmaması veya iletişim kurmaması gerekmektedir. Burada çalışan, işe yönelik görüş ve fikirlerin bastırılmasını içeren bir davranış tarzı sergilenmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

2.3.1. Örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi

Sessizlik kavramı yönetim yazınında, ilk defa Hirschman tarafından ifade edilmiştir. Hirschman (1970) sessizliği, pasif yönde gerçekleşen bir bağlılık (loyalty) ile aynı anlamda kullanarak çalışanın örgütüne karşı yapıcı bir tepkisi olarak tanımlamıştır (Bozkurt, 2014).

1980' li yılların ortasından 2000' li yıllara kadar olan dönemde konuşma ve sessizlik sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir. Bazen iş görenler, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum iş görenlerce olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir. Sağır kulak sendromu olarak ifade edilen bu olgu örgütsel bir norm olarak da yerleşmiş olmakla birlikte, iş görenleri bu yönde bir davranış göstermeye itebilir. Böylece 1990' lı yılların sonunda çalışmalar sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara yönelmiştir (Durak, 2012).

Bu kavram üzerine yapılmış araştırmalarda genelde iki temel çalışma bu konuda başat rol oynamaktadır. Bu çalışmalardan ilki, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmış olup, örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik konusundaki bir diğer öncü çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır. Söz konusu araştırmacılar özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açıkça konuşup konuşmamaya dair iş görenlerin kararları üzerindeki etkisini incelemiştir. Pinder ve Harlos iş gören sessizliği kavramını geliştirmiş ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Çalışmada, iş gören sessizliği” değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeler ve düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008).

Yanık'a (2012) göre ülkemizde ve yurt dışında "örgütlerde sessizlik" üzerine yapılmış araştırmalara şu şekilde aktarılmıştır:

Boz (1999), kitle iletişim araçları ve suskunluk sarmalı, Çakıcı (2007), önce örgütlerde sessizliğin teorik temelleri ve dinamiklerin, Çakıcı (2008), örgütlerde sessiz kalan konular ve sessizliğin nedenlerini, Ateş, Sözen ve Yeloğlu'nun (2009), eşitsizliğe karşı sessiz kalmak, Bildik (2009), liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ve bağlılık ilişkisi, Alparslan (2010), örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören davranışları arasındaki etkileşimi, Bayram (2010), üniversitelerdeki sessizlik, Kahveci (2010), ilköğretim okullarındaki sessizlik ile bağlılık arasındaki ilişki, Taşkiran (2010), liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü, Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk (2011), Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ve Erol (2012), Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma, Ruçlar (2013), Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği, Çavuşoğlu (2014), Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir' deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma, ülkemizde yapılan çalışmalara örnek niteliğindedir.

Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sessizlik, Scheufele ve Moy (2000), sessizlik sarmalının yirmi beş yılı, Pinder ve Harlos (2001), çalışanın sessizliği ve algılanan adaletsizliğin yanıtı olarak sukünet ve uysallık, Bowen ve Blackmon (2003), sessizlik sarmalı ve örgütsel sesin üstündeki çeşitliliğin dinamik etkileri, Böhm ve Bruni (2003), sessiz organizasyon üzerine eleştirel sesler, Van Dyne, Ang ve Botero (2003), çalışan sessizlik ve çalışan sesin kavramsallaştırılması, Morrison ve Milliken (2003), değişim ve gelişim önünde engel olan örgütsel sessizlik ve sessizlik çeşitleri, Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), çalışan sessizliğin keşfi ve çalışanın üstleriyle iletişim sorunu, Mc Gowan (2003), örgütsel söylemler ve sessizlik, Perlow ve Williams (2003) , sessizliğin şirket üzerindeki olumsuz etkileri, Premeaux ve Bedeian (2003), iş yerinde sessizliği kırmak, Brown ve Coupland (2005), sessizliğin sesleri, Panteli ve Fineman (2005), sessizliğin sesi ve organize olan takımın durumu, Vakola ve Bouradas (2005), örgütsel sessizliğin geçmişleri ve sonuçları, Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson (2009), işyerinde (yönetim tarafından) korkunun sonuçları ve bu sonuçların örgütsel davranış içindeki durumu, Perlow ve Repenning (2009), Çatışma susturmanın dinamikleri, Gambarotto ve

Cammozzo (2010), sessizlikten çıkış, çalışan ses ve yenilik konulu çalışmalar yurt dışında yapılmış çalışmalara örnektir.

Örgüt içerisinde olumsuz bir durumu ifade eden sessizlik kavramı ile ilgilenmek örgüt yazınında yeni yeni ortaya çıkan bir durumdur. Sessizlik konusuna duyulan ilginin azlığı konusunda Van Dyne vd. (2003) iki neden öne sürer. Bunlardan ilki, birçok araştırmacının sessizliği konuşacak sözü olmama ile bir tutması ve sessiz kalanın açık bir davranış içerisinde bulunmaması nedeniyle de dikkat çekmemesidir. Bu araştırmacılara göre sessiz kalanlar söyleyecek bir şeyleri olmadığı için sessiz kalmaktadırlar ve sessiz kalarak belirli bir davranış göstermedikleri için dikkat çekmemektedirler.

Sessizlik kavramına duyulan ilgi azlığının ikinci nedeni ise birinci nedenle ilişkili olarak davranış eksikliğinin, açık davranışa göre daha zor çalışılmasıdır. Ortada açık bir davranış olmadığı için sessizlik kavramını anlamak daha zordur. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgüt üyelerinin işlerini ve örgütü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu durumda; örgütsel sessizlik, bilinçli bir şekilde ortaya çıkan kasıtlı bir şekilde bilgi, fikir ve düşünce saklama davranışı olarak da ele alınabilir. Dolayısıyla; örgütsel gelişimin ve değişimin önünde engel olarak durmaktadır. Van Dyne ve diğerleri (2003) sessizliği, karmaşık ve çok boyutlu bir durum olarak ele almanın gerektiğini düşünmekte ve konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı şeklinde tanımlamaktadırlar (Torun, 2011).

Örgütsel sessizlik kavramı ve akademisyen sessizliği gibi kavramlar son yıllarda bilimsel yazında daha fazla tartışılmaya başlanmış konulardır. Yurtdışında sessizlik konusunun en ayrıntılı işlendiği dönemin Journal of Management Studies dergisinin 2003 yılında çıkardığı akademisyen sessizliği özel sayısı ile başlamış olduğu söylenebilir. Sessizlik konusu ile ilgili yapılmış mevcut en iyi araştırmalar bu özel sayıda irdelenmiştir. Bu araştırmalarla birlikte ses, sessizlik, sessiz kalmayı seçme nedenleri, sessiz kalınan konular, sessiz kalmanın sonuçları gibi kavramlar incelenmiştir. Sessizlik konusu henüz yeni bir araştırma alanı olduğu için yurtdışında yapılan araştırmalar daha çok teorik araştırmalar olarak göze çarpmaktadır. Çakıcı (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Tarihi ve Teorik Temelleri” çalışması ile alanda bu konu ile ilgili ilk akademik çalışmayı yapmıştır (Bayram, 2010).

2.3.2. Örgütsel sessizliğin gelişmesine neden olan faktörler

Araştırmalar, çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003). Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde ‘iş görenler’ genellikle konuşmaya isteksizdir (Bowen ve Blackmon, 2003). Bir taraftan pek çok öğretim elemanı, örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken diğer taraftan birçok iş gören, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kuramadıklarını belirtmektedir (Yaman ve Ruçlar, 2014).

Günümüzde örgütlerin en önemli girdisi olarak insan kaynakları bağlamında çalışanlar kabul edilmektedir (Özgan ve Külekçi, 2012b). İşletmelerin çalışanların düşüncelerine ve kaygılarına ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte çalışanlar, çalıştıkları kurumlardaki önemli meseleler hakkında çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bu olgu, örgütsel değişim ve gelişim için bir engel teşkil etmektedir. Birçok araştırmacı, işletmelerde genellikle muhalefet tolere edilmediğinden, çalışanların örgütsel meseleler hakkındaki fikirlerini dile getirme konusunda isteksiz davrandıklarını dile getirmişlerdir (Nemeth, 1997).

İşletmelerde sessizlik tutumlarının gelişmesine etki eden birçok faktör vardır (Kalay, Oğrak, Bal ve Nışancı, 2014). Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin gelişmesine etki eden dinamikleri aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

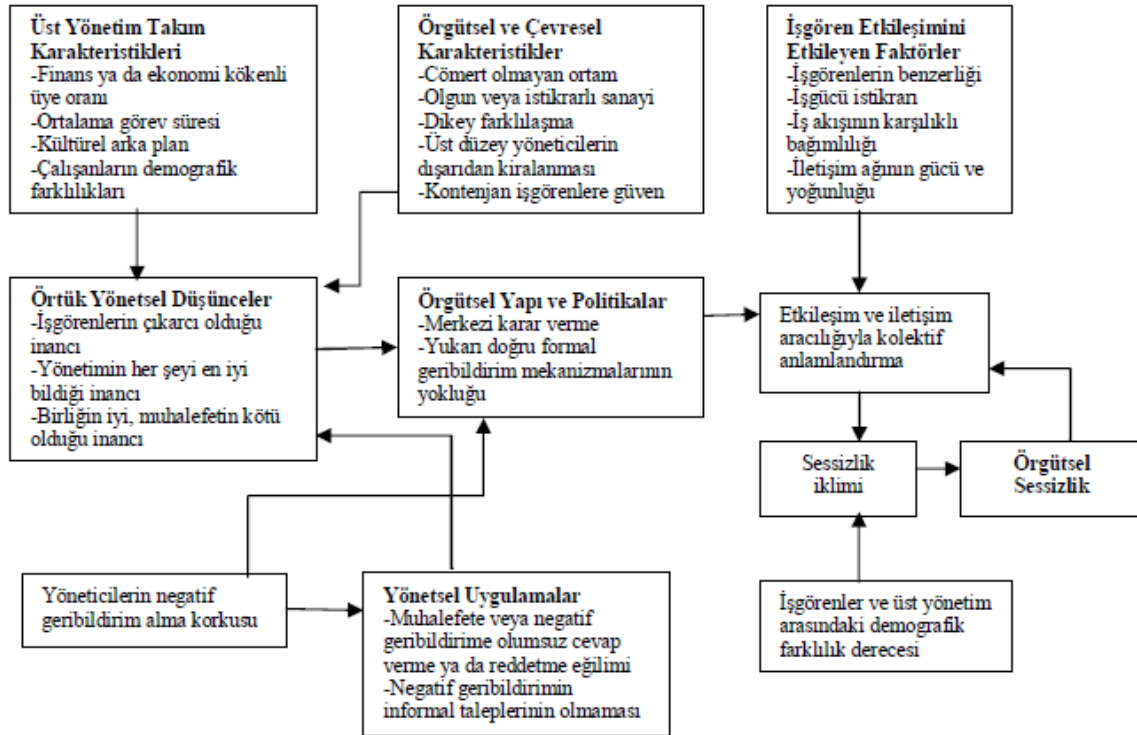
- 1. Üst yönetim takımı:** Yönetim kurulunda uzun süre değişmeyen üyeler olması, üst yönetimin alt yönetim kademelerinden ve diğer çalışanlardan demografik açıdan çok farklı olması ve yüksek güç mesafesinin olmasıdır.
- 2. Örtük yönetsel inançlar:** Yönetim kademesindeki kişilerin, diğer çalışanların sadece kendi çıkarlarını düşündükleri, yönetimin en iyisini bildiği, birlik ve teksesliliğin en iyi yol ve muhalefetin iyi bir şey olmadığı yönünde inançlara sahip olmasıdır.
- 3. Yöneticilerin negatif geri besleme korkusu:** Yöneticilerin alt kademelerden gelecek eleştirel fikirlerden korkmasıdır.

4. Örgütsel ve çevresel faktörler: Düşük maliyet stratejisi, düşük kaynak koşulları, dikey farklılaşma ve dışarıdan transfer edilen tepe yöneticilerinin olmasıdır.

5. Örgüt yapısı ve politikaları: Karar yapılarında merkezileşmenin olması ve alt kademelerden üst kademelere doğru geri besleme yapacak resmi bir mekanizmanın olmamasıdır.

6. Yönetimsel uygulamalar: Yönetim tarafından diğer çalışanlardan gelecek negatif fikirleri reddetme veya negatif fikirlere muhalif muamelesi yapma eğiliminin gösterilmesidir.

7. Çalışan etkileşimini etkileyen faktörler: Çalışanlar arasındaki demografik benzerlikler, işgücünün durağanlığı ve iş süreçlerindeki dayanışmadır.



Şekil 2.5. Örgütsel sessizliğe yol açan dinamikler (Morrison ve Milliken (2000: 708); akt: Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013)

Vakola ve Bouradas'ın (2005) çalışmasında ise örgütsel sessizlik ve bu olguya bağlı olarak oluşan örgütsel sessizliğe yönelik tutumlara etki eden faktörler ise dört boyutta incelenmiştir (Bozkurt, 2014).

Tepe yönetimin sessizliğe karşı tutumu: Tepe yönetim, çalışanların kendi çıkarlarını düşündüğünü ve onların güvenilmez olduğu yönünde bir tutuma sahipse, asttan üste doğru gerçekleşebilecek nitelikteki bir örgütsel iletişimi teşvik etmeyecektir. Tepe yönetimin örgütsel sorunları en iyi bildiği yönündeki düşünce örgütte yaygınsa, örgütsel sessizlik söz konusu olabilecektir. Örgütsel sessizliğin oluşmasındaki diğer bir olasılık da çalışanlar arasındaki yersiz anlaşmazlıklar ve muhalefetten kaçınılması gerektiği yönündeki tepe yönetimin tutumudur. Bu tutumun temelinde ise, örgütlerin sağlıklı şekilde çalışmasının ancak anlaşma ve uzlaşma ile sağlanabileceği yönündeki kanı yatmaktadır (Bagheri vd., 2012).

Yöneticinin sessizliğe karşı tutumu: Yöneticinin çalışanına yönelik tutumu da örgütlerde sessizliği meydana getirebilir. Aynı zamanda yöneticinin tutumu, çalışanların örgüte yönelik bakış açılarında söz haklarının olup olmayacağını da etkileyebilir. Yönetici-çalışan arasındaki ilişki de örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir. Bu ilişkinin derecesi karar verme süreci sırasında daha fazla artmaktadır. Özellikle örgütte spesifik bir kararın verilmesi sırasında, yöneticinin çalışanlarına karşı olumsuz tutumu veya yukarıdan-aşağıya doğru geribildirim vermemesi durumunda örgütsel sessizlik oluşabilir. Bu çerçevede, örgütsel sessizlik ile yönetici-çalışan ilişkisinin derecesi, sosyo-kültürel benzerlikler, işgücündeki istikrar ve informal gruplar arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari, 2012).

İletişim Fırsatları: Örgütlerde iletişim fırsatlarının bulunması; bilginin çalışanlar arasındaki paylaşımını ifade etmenin yanı sıra, iletişimin taraflarının birbirini ciddiye alması ve çalışanın söz söyleyebilmesi/sesini çıkartabilmesi anlamlarına gelebilecektir. Bu durum da örgütteki şeffaflık, açıklık ve güven ortamının varlığından söz edilmesini sağlayabilir.

Çalışanın Sessizlik Davranışı: Çalışanın, işe yönelik fikirler ve örgütsel konular hakkında belirteceği görüşünden veya kararından endişe etmesi ve bu fikirlerini kendine saklaması ile ilgili davranıştır (Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahranive Alvani, 2012).

Örgütsel sessizlik ve sessizlik davranışları ile ilgili yapılan kavramsal çalışmalarda temel kapsamda, sessizlik eğilimine ilişkin dört temel iş gören sessizlik davranışı tanımlanmıştır (Alparslan ve Kayalar, 2012). Bunlar;

- İlgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı,
- Korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı,
- Diğerleri odaklı prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı (örgüte, topluma veya bireye yardımcı olma tutumu içindeki kişi) (Van Dyne vd., 2003)
- İlişkileri koruma esaslı sessizlik davranışdır (Brinsfield, 2009).

2.3.3. Örgütlerde sessizliğin nedenleri

Sessizlik bir tepkisizlik şekli değildir. Sessizlik, kişilerin tepkisinin konuşma ve iletişim yoluna kurulan barikatlara çarparak farklı yollarda kendine akış mecraları oluşturacak şekilde biçim ve ortaya çıkış halini değiştirmesidir. Formal yapılarda astların üstleriyle olan ilişkilerinde çeşitli nedenlerle sessizliğin tercih edilen bir davranış olması, informal yapıların güçlenmesine ve hatta çalışanların tepkilerini örgüt dışında muhatap arayarak gösterme yoluna başvurmalarına neden olabilecektir. Örgütlerde çalışanların sessizliği aslında çözüme ortak olamamanın ve belki de bunun getirdiği önemsizlik hissinin devam eden şikâyet halidir.

Beheshtifar, Borhani ve Moghadam'a (2012) göre, insanlar sıkıntı, çatışma ve diğer algılanan tehlikeleri önlemek için kimi zaman sessiz kalabilirler. Ayrıca sessizlik sayesinde muhalefet etme veya beğenmeme durumunu gösterebilirler ve örgüte bir baskı mekanizması oluşturabilirler (Tayfun ve Çatır, 2013). Sessiz kalmada şikâyetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı örgütte birçok soruna neden olmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak yerini almaktadır. İş görenler özellikle herhangi bir durumda konuşmanın ve fikirlerini dile getirmenin akıllıca bir davranış olmadığını sezdiğinde, kendi açısından olumsuz sonuçları olduğunu düşündüğünde ya da iş ortamındaki ilişkilerini etkilediğine inandığında sessiz kalmayı tercih etmektedir (Corneissen, 2008; Barry, 2007).

Örgüt üyelerinin çoğunluğu örgütsel konularla ilgili sessizliğe büründüklerinde, örgütte sessizliğe işaret eden kolektif bir sessizlik hakim olur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Zira yalnız bırakılma korkusu söz konusudur. Buna karşın bireyin işyerinde kendi görüşlerini çoğunluk pozisyonunda hissettiğinde gösterdiği tepki, sessiz kalmayıp konuşma eğilimi göstermesidir. Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması, örgütte etkililik ve verimlilik için önemli bir unsurdur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Yöneticilerin böylesine katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacak, bu durumun istikrarlı hâle gelmesi ile sessizlik minimize edilecek, sessizliğe

karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğacaktır (Yaman ve Ruçlar, 2014).

İş gören sessizliği oldukça öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Doğal olarak sessizliğin belli başlı nedenlerini keskin kalıplar içinde sunmak hatalı olacaktır. Örgütten örgüte bu nedenler listesi artacak ya da azalacaktır. Her örgüt biriciklik arz ettiği gibi iş görenlerinin sessizliği de farklılık arz edebilecektir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Bireysel faktörler

Örgütsel sessizlik bireyi de etkilemekte ve yaşamında sorunlara yol açabilmektedir. Konuşmak birey açısından pek çok risk taşısa da konuşmamak ya da konuşamamak birey açısından yıpratıcıdır. Birey konuşamadığında kendisini çaresiz hissetmektedir. Örgütsel sessizlik bireyde endişe ve strese neden olabilmektedir. Örgütsel sessizliğin bireyde oluşturduğu rahatsızlıkların tükenmişlik olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim vb. kişisel özellikler, bireyin sessiz kalma tercihinde bulunmasında etkili olabilmektedir. Özellikle görece olarak daha yaşlı ve yüksek örgütsel seviyelerdeki deneyimli çalışanlar, daha genç ve deneyimsiz çalışanlara kıyasla, sessiz kalmanın olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmeleri olasıdır (Milliken vd., 2003). Pinder ve Harlos (2001), kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim kaygısı olmak üzere üç farklı bireysel özellikten bahsetmiştir (Taşkiran, 2011).

Örgütsel faktörler

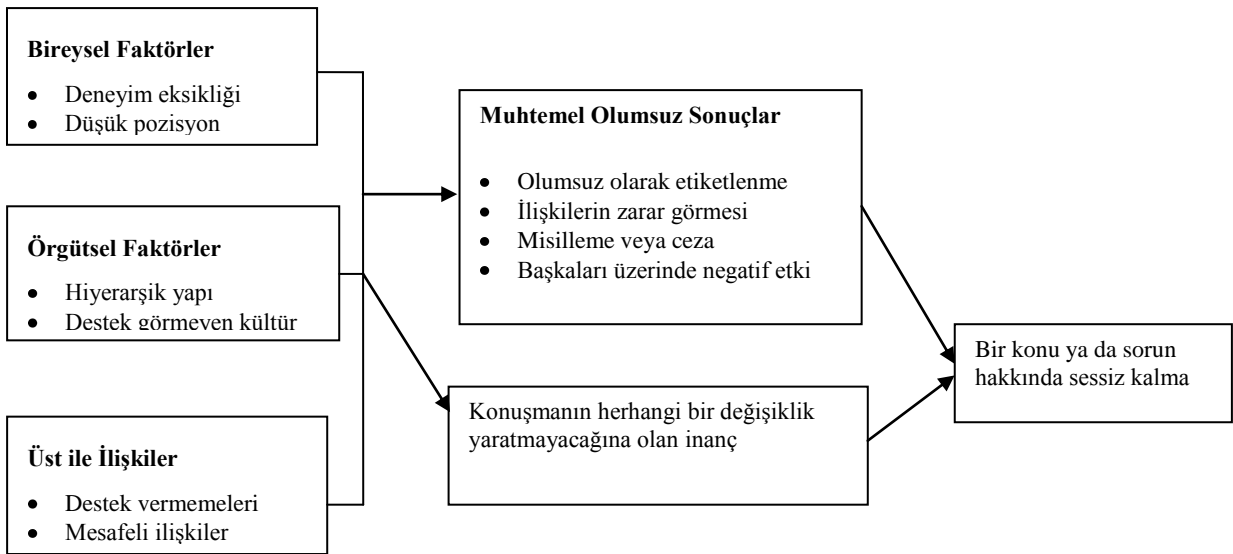
Örgütsel sessizlik, kalitesiz bir iletişim iklimi, düşük performans, düşük motivasyon, örgütsel öğrenme ile yüksek işten ayrılma ve sabotaj davranışları, düşük bağlılık ve düşük örgütsel güven, yetersiz iş doyumunu gibi örgütsel değişkenlerle ilişkilidir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Hiyerarşik yapılar, üstlerle açık iletişimi ve özellikle eleştiriye kendiliğinden sınırlamaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları kolay kolay açığa

vurulmayan ve üstlere iletilmeyen konular arasındadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algılıyorsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, süzerek verme eğiliminde olabilirler (Çakıcı, 2008). Bir diğer faktörde sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi, örgüt içinde çalışanların karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir (Taşkiran, 2011). Haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromunu da örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.

Yönetsel faktörler

Yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin gizli kalan ve görünmeyen inançlarının sonucunda örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşacağı düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Negatif geri bildirim alındığında ya geri bildirim alınan kaynak yok sayılmakta, kaynağa güvensizlik doğmakta ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Çalışanların kendilerini düşünen, bencil ve güvenilmez bireyler olduklarına dair inançları, her zaman en iyisini ve doğrusunu yine yöneticilerin bizzat kendilerinin bildiklerine dair duydukları inanç, bir yandan anlaşmazlık ve kararsızlıktan kaçınırken bir yandan da birlik, uzlaşma ve ortak hareket etmenin sağlıklı bir örgütün işaretleri olduğuna dair inanç yöneticilerin sahip olduğu örtük inançları oluşturmaktadır (Taşkiran, 2011).



Şekil 2.6. Sessiz kalmayı tercih etme üzerine bir model(Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; akt: Taşkiran, 2011)

Taşkıran'ın (2011) çalışmasına ek olarak bazı kaynaklar örgütsel sessizliğin nedenlerini kısaca şu başlıklar altında toplamaktadır:

Örgütsel sessizliğin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Yirik, Yılmaz, Demirel, Yılmaz, Akgün ve Kinay, 2012):

- Adaletsizlik kültürü
- Sessizlik iklimi
- Örgüt kültürü
- Yönetimsel nedenler
- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları
- İş ve işçiye yönelik önyargılar
- Yöneticinin karakteri
- Yönetim ekibinin homojenliği
- Güven eksikliği
- Riskli konuşmayı göz önüne alma
- Dışlanma korkusu
- Geçmiş deneyimler
- İlişkilerin zarar görmesinden korkma
- Karakter ve kişilik
- Ulusal ve kültürel nedenler
- Kültürel yapı ve normlar
- Güç mesafesi

Richard'a (2003) göre örgütlerdeki sessizliğe nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013):

- Korku
- Utanma
- Etik sorumluluğun dar kavramları
- Arkadaşları bulaştırma
- Ses için fırsat eşitliği
- Örgütsel siyasi becerilerin eksikliği

Gül ve Özcan (2011) iş görenlerin sessiz kalma nedenlerinin dört ana başlık altında toplandığını ifade etmektedir:

- **İş görenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi:** Bazı örgütlerde iş görenlerin teknik, idari ve politik konularda konuşmalarının engellendiği görülmektedir. Morrison ve Milliken, bazı yöneticilerin idari ve politik kararlara ilişkin iş görenlerin karşı çıkışlarını ve örgütteki problemleri açıkça dile getirmelerini hoş karşılamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu örgütlerde, iş görenler sorunları dile getirdikleri için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabilmekte ve konuşmanın hiçbir fayda getirmediğine inanmaktadırlar.
- **Konuşmanın Riskli Görülmesi:** İş görenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgütü ilgilendiren bazı konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. İzolasyon korkusu, terfi edememe ve örgütte sevilme korkusundan dolayı çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedirler.
- **Dışlanma Korkusu:** Çalışanların olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve çoğunlukla sorun çıkarıcı, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak anılmaktan korktukları belirtilmektedir. Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösterememektedirler.
- **İlişkilerin Bozulacağı Korkusu:** Çalışanlar sorunlarını dile getirse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanların yaşadıkları bu korkular iletişim eksikliğinin bir sonucu olarak gösterilebilmektedirler. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin diğer kurum ya da sektör çalışanlarına göre bir takım farklı özellikleri söz konusudur. En belirgin özellik, farklı unvan, görev ve pozisyonlarda öğrencileri eğitim, öğretim, uygulama, araştırma, yönetme ve geliştirme gibi değişik işlevlere de sahip olmasıdır. Bununla birlikte, bireysel gelişim kişisel çabalara bağlı olduğu kadar yönetimin takdirine de bağlıdır. Dolayısıyla kurum içinde hiyerarşik bir yapı ve kurum kültürü de hâkimdir. Bu açıdan yaklaşıldığında değişik kadrolarda görev yapan akademisyenlerin örgüt içinde görülen olumsuzluklar ya da adaletsizliklere karşı sessiz kalmalarının temelinde öncelikle mevcut durumun korunması amacıyla geçici bir süre ya da sürekli olarak tepkisiz kalma düşünceleri bulunmaktadır (Demir ve Demir, 2012).

2.3.4. Örgütsel sessizliğin boyutları

Sobkowiak yapmış olduğu araştırmada örgütsel sessizliği akustik ve pragmatik olarak ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik, ses dalgalarının eksik olduğu bir ortamı ifade ederken pragmatik sessizlik ise insanlardan kaynaklanan stratejik veya fayda sağlamaya yönelik hedeflere ilişkin konuşma yokluğunu ifade etmektedir.

Bruneau yapmış olduğu çalışmada pragmatik sessizliği üç başlık altında toplamıştır. Bunlardan birincisi psikolojik temelli sessizliktir. Bu sessizlik konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade etmektedir. İkincisi etkileşimli sessizliktir. Bu sessizlik duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için diyalog esnasındaki yargılamayı ve etkiyi içermektedir. Bu sessizliğe yeni tanıştığımız kişiye gösterdiğimiz tepki örnek gösterilebilir. Üçüncüsü ise sosyo kültürel sessizliktir. Bu sessizlik grup ve örgüt seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı yansıtmaktadır (Pinderve Harlos, 2001, akt: Özcan 2011).

Alan yazında ele alındığı şekliyle, sessizliğin geri çekilmeye dayalı (acquiescent), kendini korumaya dayalı (defensive), ilişki odaklı, kendine güven eksikliğine dayalı ve kurumsal düzenlemelere dayalı olmak üzere beş temel boyutundan bahsedilebilir (Tülübaş ve Celep, 2014).

Geri çekilmeye dayalı sessizlik

Geri çekilmeye dayalı sessizlik, iş görenin boyun eğme ve geri çekilme nedeniyle örgütle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini açığa vurmaması, statükoyu edilgen bir şekilde kabul etmesidir. Bu iş görenler kendilerini var olan durumdan soyutlamakta ve bu nedenle durumu değiştirmek için fikir beyan etmek, konuşmak ya da bu yönde çaba göstermekten kaçınmaktadırlar. Geri çekilmeye dayalı sessizlik, bir bakıma öğrenilmiş çaresizlik durumudur. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan bireyler, yaşadıkları bir dizi olumsuz olay sonucunda, daha sonra karşılaşılan kontrolü mümkün olan durumları nasıl ele alacaklarını bilememekte ve bu çaresizlik duygusu nedeniyle gerekli girişimlerde bulunamamaktadır. Bu durum, depresyonla benzer özellikler göstermektedir ve bireyin harekete geçmeye isteksiz olması ile sonuçlanabilmektedir.

Kendini korumaya dayalı sessizlik

Kendini korumaya dayalı sessizlik, iş görenin bilgi ve fikirlerini paylaşması durumunda olumsuz bir sonuçla karşılaşacağından korkması, bu nedenle bilgi ve görüşlerini açıklamaktan kaçınmasını ifade eder. Bu iş görenler, sessizlikten başka stratejilerin var olan durumu iyileştirebileceğini bildikleri halde sessiz kalmayı tercih etmektedirler; çünkü fikirlerini açıkça beyan ettiklerinde, durumdan sorumlu tutulma ya da örgütsel ödüllerden mahrum bırakılma gibi bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. İş gören sessizliği üzerine yapılan araştırmaların pek çoğu, olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunun sessiz kalma kararında etkili bir değişken olduğunu ortaya koymuştur.

İlişki odaklı sessizlik

İlişki odaklı sessizlik bir iş görenin diğer iş görenler ya da yöneticiler ile iyi ilişkilerini zedelememek, diğerleri tarafından sorun çıkarıcı biri olarak algılanmaktan kaçınmak, diğerlerine zarar vermemek veya çatışmadan kaçınmak amacıyla sessiz kalmasını içermektedir. İş görenler, empati duygusu ve işbirliği güdüsü ile örgüt ya da diğer iş görenler yararına sessiz kalmaktadırlar.

Kendine güven eksikliğine dayalı sessizlik

Açıkça konuşma davranışı zaman zaman bireye statü kazandırsa da, başarısız olduğunda olumsuz sonuçlar doğurma riski vardır. Kendine güveni düşük olan bireyler bu riski göze almak istemeyebilirler. Bu durumda, kendine güveni düşük olan iş görenler, örgütsel meselelerle ilgili sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Kurumsal düzenlemelere dayalı sessizlik

Örgütün sağlıklı bir biçimde işlemesi amacıyla geliştirilen kurumsal düzenlemeler, örgüt içinde çok güçlü normlar ortaya çıkarabilmekte ve bu normlar iş görenlerin fikirlerini açıkça ortaya koymalarına engel olabilmektedir. Örneğin, örgüt içindeki hiyerarşik yapılanma ve bu yapılanmanın ortaya çıkardığı düzenlemeler iş görenleri sessizliğe itebilmektedir. Çalışanlar hiyerarşinin kademelerinde yükseldikçe astlarla daha az

özdeşleşmeye başlar ve bu durum zaman içinde astlar ile üstlerin iletişimini kısıtlamaya başlar. Bu iletişim eksikliği ise örgütte sessizlik iklimi yaratabilir

2.3.5. Örgütlerde sessizlik türleri

Bildik'e (2009) göre, Eroğlu vd. (2011) iş gören sessizliğinin davranış türlerini şu şekilde aktarmışlardır:

Çalışan İtaati (Koruma): Koruma amaçlı sessizlik, özgeci ve işbirliği güdüleriyle işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğer insanların ya da örgütün yararlarının göz önünde bulundurulması esirgenmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlık gibi koruma amaçlı sessizlik de, isteğe bağlı bir davranış biçimi olup örgüt tarafından dikte edilemez. Korunma amaçlı sessizliğin aksine koruma amaçlı sessizlik, konuşmayla ortaya çıkabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmayla ilgilidir. Bazı durumlarda iş gören, arkadaşını ya da örgütün sırlarını korumak amacıyla görüşlerini dile getirmeyebilir (Ruçlar, 2013).

İtaatkâr çalışanlar, durumlarının bilincinde olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001).

Sağır Kulak Sendromu: Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizliklerini direkt ve açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görür (Pinder ve Harlos, 2001). Kutlay'ın (2012) aktarımına göre Peirce ve arkadaşları (1998) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir:

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel gerekçeleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük örgütlerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki örgütler, erkek ağırlıklı örgütler

Pasif Kalma ve Razi Olma (Kabullenici): Çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz,2009).Kabullenici sessizliği seçen bireylerin kendilerine güven duyguları düşüktür. Böyle gelmiş böyle gider, ya da konuşsam ne değişecek ki? Diye düşünürler. Bu tür insanlar için Cüceloğlu (2001) “pısırık insan” tabirini kullanmaktadır. Bu tür insanlar haklı olsalar dahi ne sözleriyle ne de davranışlarıyla hakkını savunabilirler. Diğerleriyle iletişimde sürekli alttan alarak diğerlerini memnun etme amacı vardır. Kendisinin ne istediği pek önemli değildir (Ruçlar, 2013). İş gören artık bir ümitsizlik durumu içerisinde ve bu ümitsizlik onun sessiz kalmasına neden olmaktadır. İş gören bu duruma razı olmuş ve olay ya da durumu düzeltmekten vazgeçmiştir (Brinsfield, 2009).

Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme (Korunma): Savunmacı sessizlik olarak da adlandırılmıştır. Sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelmesi şeklinde de kendini göstermektedir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Korunma amaçlı sessizlik, iş görenin çeşitli seçenekleri olmasına karşın mevcut durumda ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini esirgemenin en iyi personel stratejisi olduğuna inanmasıdır ve daha pro aktiftir. Korunma amaçlı sessizlikte iş gören sorunları görmezden gelme ya da kişisel hataları gizleme yoluna gidebilir (Çakıcı, 2010). Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri Çizelge 2.6’da gösterilmiştir (Van Dyne, Soon and Isabel, 2003; akt: Durak, 2012).

Çizelge 2.6. Amaçlarına göre sessizliğin ve konuşmanın özel türleri

İŞGÖREN GÜDÜLERİ	DAVRANIŞ BİÇİMİ	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ	İŞGÖREN KONUŞMASI
		Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması
İLGİSİZ DAVRANIŞ Çekilmeye dayalı Fark oluşturamayacağı hissi		KABULLENİCİ SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgeme Fark oluşturmayacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme	KABULLENİCİ KONUŞMA Çekilme temelli fikirler açıklama, fark oluşturmayacağı düşüncesiyle grupla aynı fikirde olma
KORUNMA AMAÇLI DAVRANIŞ Korku temelli Korku ve kişisel olarak riskli olacağı hissi		KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme kendini koruma amacıyla gerçekleri göz ardı etmek	KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkatleri başka yöne çekecek fikirleri açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri açıklama
BAŞKALARINA YÖNELİK İşbirliğine dayalı İşbirliği ve fedakârlık hissi		KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK İşbirliği temelli gizli bilgileri esirgeme Örgütün yararı için özel bilgileri koruma	KORUMA AMAÇLI KONUŞMA İşbirliği temelinde problemlere çözümler sunma Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

2.3.6. Sessizlik teorileri

Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas olarak iş görenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu bilgiyi

bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010).Örgütsel sessizliği açıklayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Vroom tarafından geliştirilen “Bekleyiş Teorisine” göre, eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Aksi takdirde sessiz kalmayı tercih edecektir. Bir başka ifadeyle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007).

Fayda-maliyet analizi

Örgüt içinde bireyler, sessizlik davranışı ile kazanacakları ya da kaybedeceklerinin muhasebesini yaparak duruma göre karar verebilmektedir (Demir ve Demir, 2012). Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı verirken, fayda-maliyet analizi yaparlar. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı (Dutton, Ashford, O’Neill, Hayes, Wierba, 1997), görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001). Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007).

İş görenler, herhangi bir örgütte çalışma sürecine girdiği anda olay ve durumlar karşısında duruşlarının nasıl olabileceğini, olaylara nasıl tepkiler verebileceğini önceden planlarlar. Planlama süreci iş görenin kendi menfaatlerini korumak amacıyla gerçekleşir. İş görenler sessiz kalma veya konuşma kararını bu menfaatleri doğrultusunda alırlar. Çünkü olaylar karşısında örgüt içinde verdiği tepkiler iş görene fayda veya zarar olarak geri dönebilir. Bu durumda maliyet-fayda analizi devreye girer. Maliyet-fayda analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve iş görenler tarafından sergilenen içsel bir davranıştır. Bu anlamda iş görenlerin iç dünyasını anlamak neredeyse imkânsızdır. İşte bu imkânsıza yakınlık sessizliği de beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010).

Bekleyiş teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 2003).

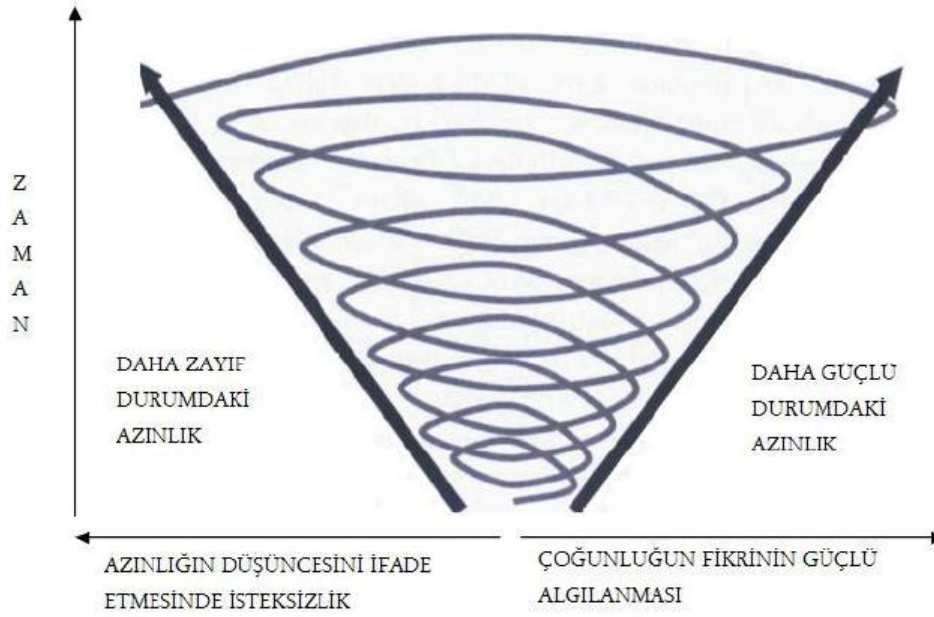
Yönetici tarafından olumlu dönütlerin verilmesi, iş gören için bir beklenti durumunu doğurur. İş gören de bekleyiş içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilir. Dolayısıyla sessiz kalmayıp duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade edebilir (Kahveci, 2010).

Sessizlik sarmalı

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği "sessizlik sarmalı" teorisidir. Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hem cinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007). Sessizlik sarmalı organizasyonun gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilir. Sessizlik sarmalı teorisi, başlangıçta kamu düşüncesinin alanında geliştirildi, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunlukla kabul edilen düşünceyi ifade ettikleri belirlendi.

Kahveci (2010) sessizlik sarmalı teorisinin varsayımlarını; çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi, çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması, örgütten dışlanma korkusunun, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması, çalışanın, değerlendirme sonucu ya fikrini açıklaması ya da sessiz kalmayı tercih etmesi şeklinde aktarmıştır. Sessizlik kuramı ile beklenti kuramının en önemli ortak noktası davranışın ortaya konması sırasındaki sürecin özelliğidir. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece

işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup tartışmalarını, düşünce ve bilgi alışverişini ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Örgütün gelişmesi ve yeniliklere açık olması için sessizlik sarmalının kırılması, yeni düşüncelerin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).



Şekil 2.7. Sessizlik sarmalı modeli (Bowen ve Blackmon, 2003, akt. Bildik, 2009)

Kendini uyarlama

Örgütsel sessizlikle ilgili bir diğer teori olan “Kendini Uyarlama Teorisine” göre, kişiler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, kamuoyunda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere nazaran daha aşikâr konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla, nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte ve kendi düşünce, fikir ve duygularını olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar (Çakıcı, 2007).

Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir

(Greenberg ve Baron, 2003). Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha şikâret konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, akt: Bildik, 2009).

2.3.7. Örgütsel sessizliğin sonuçları

Çalışanlar örgüt içerisindeki sorunlar hakkında düşüncelerini ifade etmelerinin bir şey değiştirmeyeceğine, sorunlarını anlatmanın ise tehlikeli olabileceğine inanırlar. Çalışanlar, yöneticilerinden olumsuz bir geri besleme almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler. Konuştuklarında sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görünebileceklerini zannettikleri için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar (Özdemir ve Sarıoğlu-Uğur, 2013).

Kişisel yaşamda sükûtin altın olduğu düşünülse de, örgütlerde durum daha farklıdır. Çünkü iş yaşamında sessizlik, hem çalışanlara hem de örgüte zarar verebilmektedir. Genel olarak örgütsel sessizlik çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve arkadaşlar arasında iletişim kopukluğuna yol açar (Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve çalışanların bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, çalışanın örgütsel bağlılığında azalma görülebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların iş başarıları düşebilir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni düşünceler üretememeleri ve gelişmeye açık olamamaları gelmektedir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için çalışanların yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunmaları gerekir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu düşüncelerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. Çalışanlarını cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir.

Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlatmasının yanında çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, iç çatışma yaşama, karar alma sürecini zayıflatma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir geri bildirimde bulunmama gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütte sessiz kalmayı tercih eden çalışanların moral ve

motivasyonlarının azalması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi davranışların artmasına neden olacağından çalışanlar daha çok sessizlik davranışı göstereceklerdir (Morrison-Milliken, 2000). Özdemir, Sarıoğlu-Uğur'a(2013) göre, çalışanların yeterli düzeyde başarı gösterebilmeleri için sorunlarını rahatlıkla ifade edebilmeleri ve çalışmalarını ile ilgili olumlu geri bildirim almaları gerekmektedir. Olumsuz geri bildirim alan çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleri azalacağından örgütün yenileşme çabalarının önünde bir engel oluşturacağı ileri sürülmektedir (Köse, 2014).

Ehtiyar ve Yanardağ'a (2008) göre sessiz kalmayı tercih eden iş görenler, üstleriyle olumsuz bir iletişim içine girerek zamanla sahip oldukları iş yapabilme yetenek ve isteklerini yitirirler. Örgütlerde sessizlik ikliminin hâkim olması, örgütsel süreçlere ilişkin kararların verilmesinde merkezileşmeye, yukarıya doğru iletişim kanallarının az olmasına ve iş görenlerde fikirlerine değer verilmediği gibi ortak bir duygunun oluşmasına etki etmektedir (Ülker ve Kanten, 2009). Tikici, Derin ve Kalkın'a (2011) göre en büyük tehlike, yöneticilerin çalışanlarda oluşan sessizliği olumlu bir durum gibi algılamasıdır.

Barçın'a (2012) göre Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) sessiz kalmanın örgütsel sonuçlarını, iş görenlerin fikri katkılarının kullanılmaması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtre edilmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde belirtmektedir. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki sonuçları ise bireyin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta kendini güçsüz hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında azalma, iş doyumunu sağlayamama ve işten ayrılma niyeti şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, örgütsel sessizlik, geribildirim, bilgi ve alternatif görüş eksikliğine aynı zamanda çalışanlarda da motivasyonsuzluğa yol açmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerlemeyi, gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013).

Örgütsel sessizliğin sonuçlarını, örgütsel sessizliğin iş görenlerin algı, tutum ve davranışları üzerindeki etkisi (iş görenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri, iş görenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliği algıları, iş görenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamaları), örgütsel sessizliğin örgütsel karar almaya ve değişim sürecine etkileri ve iş gören sessizliği ve konuşması içindeki davranışsal belirtiler olarak üç başlık altında toplamak mümkündür (Durak, 2012).

Çakıcı (2010) ise örgütsel sessizliğin sonuçlarını şu şekilde açıklamıştır.

- Çalışanlar örgütsel aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Böylece çalışanlar örgüt üzerinde hiçbir katkı sağlayamamakta ve örgütün gelişimine engel olmaktadır. Örgütün sorunlarından açıkça bahsedememek kişiyi de olumsuz yönde etkilemektedir.
- Toplumsal konularda duyarlı olan bireyler, açıkça konuşup bir sonuca ulaşamadıklarını fark ettiklerinde gitgide sessizleşebilirler. Böylece kendisine göre yanlış olan olaylara ses çıkarmaması kişinin kendisiyle çatışmasına neden olacak ve bu da bireyi iç sıkıntı yaşamaya götürecektir. Kişinin inançları ve davranışları arasında yaşadığı bu çelişki onu bilişsel uyumsuzluğa götürmektedir. Kişiler inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek uyumlu olmaya çalışır. Fakat bunu yapamayan, uyumu sağlayamayan bireylerin stresi giderek artar ve sonucunda iş yerini değiştirme düşüncesine kadar gidebilmektedir.
- Alternatif görüşlerin, yeni yaratıcı fikirlerin, yararlı bilgilerin ve olumsuz geri bildirimün üst yönetime aktarılmayıp kendi içinde saklanması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişim sürecini olumsuz etkilemekte, karar almada zararlı etkilere sebep olabilmektedir. Bilginin çok fazla olması da karar alma sürecini uzatabilir
- Sorgulamaya imkân verilmeyen ve sorun yaşanmayan ortamlarda gelişimin ve değişimin de yaşanmadığı gözlemlenmektedir. Çok uzun süreler aynı kişiler tarafından yönetilen örgütlerde içinde bulunulan durumun tartışılmaz derece doğruluğuna inanıldığı görülmektedir. Böyle yerlerde değişime yol açacak yeni fikirler kabul edilmemektedir.
- Örgütlerde hataların devam etmesine neden olan en önemli etmenlerden biri üst yönetimin, yaptıkları hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunulup takdir ederken, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılıp eleştirilmemesidir. Buna yol açan da olumsuz geri bildirimün yöneticiye bir saldırı olarak düşünülebileceği ve bu doğrultuda bu davranışın cezalandırılabilceği düşüncesidir. Bir başka yönden üst yöneticiler sessizliği, anlaşma ve başarının sonucu olarak algılıyorsa ve bilgi eksikliği

olduğunun bilincinde değilse çalışanlar olumsuzlukları daha fazla görmezden gelmeye başlayabilmektedirler.

2.3.8. Örgütlerde iş görenlerin konuşmasının önemi

Günümüz modern örgütlerinin hayatta kalabilmek ve değişimlerin üstesinden gelebilmek için farklı ve yeni bilgi, görüş ve fikir üretebilen ve bunları üretim sürecine katabilen çalışanlara ihtiyaçları vardır. Örgüt içinde çalışanların yöneticileriyle konuşabilmesi temel bilgi birikimi araçlarından biridir. Örgütün rekabet üstünlüğü sağlayabilme araçlarından biri de, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesiyle ilgili çalışanların sahip olduğu fikirlerdir (Botero ve Van Dyne, 2009). Örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için çalışanların ilgili konulara yönelik görüş, öneri, duygu ve düşüncelerini dolaysız biçimde, anında, açık ve dürüst bir biçimde üstlerine iletebilmeleri, diğer bir ifadeyle konuşabilmeleri gerekmektedir (McKay, Fanning ve Davis, 1995).

Landau'ya (2009) göre çalışanlar örgütle ilgili problemler hakkında konuştuklarında ya da örgütün problemlerine yönelik öneri getirdiklerinde meslektaşları ve amirleri tarafından problem çıkarıcı olarak algılanabilmektedirler. Dolayısıyla söz konusu çalışanlar, bazı durumlarda, arkadaşları ve özellikle yöneticileri tarafından yalnız bırakılmakta ve hatta tecrit edilmektedirler. Çalışanların konuşması bir defaya mahsus bir olay değildir. İdeal olanı çalışanların sürekli olarak gelişim ve yeniliklerle ilgili fikirlerini ortaya koyabilmeleridir. Değişim yönelimli açık bir davranış olan konuşma, pek çok örgüt yöneticisi tarafından çoğu zaman maalesef iyi karşılanmamaktadır. Yöneticiler her ne kadar çalışanların konuşmasının teşvik edilmesi gerektiğini söyleseler de, eğer çalışanlar konuştuklarında herhangi bir olumlu geri bildirim alamazlarsa konuşma olasılıkları azalacaktır (Durak, 2013).

Üniversitelerde çalışanların alınan kararlara katkısı, fikirlerini dile getirmesi ve bu konuda faaliyetlerde bulunması, üniversitenin değişiklikleri takip etmesi ve kendini geliştirmesi açısından önemli kabul edilmektedir (Uras, 1995). Aksi tavır sergileyen çalışanların sessiz kalıp fikirlerini dile getirmediği üniversitelerde değişim ve gelişim süreci yavaş olacaktır. Özellikle topluma yol gösteren ve özgürlüğün olmasının öngörüldüğü üniversitelerin gelişimi takip etmesi ve gelişimin öncüsü olmasında öğretim elemanlarının önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla fikirlerini ve önerilerini dile getirmeyip sessiz

kalmayı tercih eden ğretim elemanları, gelişimin öncüsü olma yolunda üniversitelerin önünde büyük bir engel oluşturacaktır (Özgan ve Külekçi, 2012).

3.YÖNTEM

Bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada üniversitelerin spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çoklu liderlik stiline ilişkin algı düzeylerinin, genel liderlik algı düzeylerinin ve örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlandığından araştırma genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline örnektir. Korelasyonel olarak da adlandırılan ilişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Bu çalışmada da spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çoklu liderlik, genel liderlik algı düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile bazı demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni, yöneticilerin çoklu liderlik algı düzeyleri olarak belirlenmiştir. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çoklu liderlik algı düzeyleri arttıkça yöneticilere bağlı akademik ve idari personelin daha verimli çalışmalarda bulunduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu doğrultuda bu araştırmada bağımsız değişken olarak belirlenen genel liderlik özellikleri, örgütsel sessizlik algı düzeyi ile yöneticilerin bazı demografik özelliklerinin yöneticilerin çoklu liderlik algı düzeylerini ne derece açıkladıkları üzerinde incelemeler gerçekleştirilmiştir.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki 63 devlet üniversitesinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki 347 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçları 347 yöneticinin tamamına gönderilmiştir. Yöneticilerden 279'u veri toplama araçlarını doldurarak araştırmaya katılmışlardır. Yöneticilerden gelen cevaplar üzerinde gerçekleştirilen incelemeler sonucunda öncelikle 5 yöneticinin veri toplama araçlarına vermiş oldukları cevaplarda eksik veriler olduğu belirlenmiştir. Ardından 6 yönetici cevabının tek değişkenli, 5 yönetici cevabının da çok değişkenli uç

değer oluşturduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra cinsiyet, kıdem, görev gibi değişkenleri belirtmeyen 12 gözlem veri setinden çıkarılarak 251 örneklem ile araştırma yürütülmüştür. Araştırma kapsamında görüşlerine yer verilen örneklem sayısının evreni temsil etme derecesi Büyüköztürk ve diğerleri (2012) tarafından önerilen eşitlik ile hesaplanmıştır.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Eşitlik 1. Sürekli değişkenlerde örneklem büyüklüğü tahmini

Eşitlikte yer alan $n_0 = (t^2PQ)/d^2$ eşitliği ile hesaplanmakta ve p anlamlılık değeri 0,05 alındığında, $pq=0,25$ olacağından ve Çizelge de karşılık gelen t değeri 1,96 olduğundan 0,05 anlamlılık düzeyinde $n_0=384,16$ olarak hesaplanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012). Formülde n_0 üniversitelerin spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan tüm yöneticileri yani araştırmanın evreni olan 347 öğretim üyesini ifade etmektedir.

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{347}} = 183$$

Büyüköztürk vd. (2012) tarafından belirtilen eşitlikle gerçekleştirilen hesaplamalar sonucunda 183 öğretim elemanından oluşan örneklemin % 95 olasılıkla evreni temsil ettiği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında 251 öğretim elemanının cevapları değerlendirildiğinden araştırmadaki örnekleminin evreni temsil ettiği, başka bir anlatımla araştırmada cevapları incelenen 251 öğretim üyesinin görüşünün, tüm spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görüşünü %95 olasılıkla yansıttığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın örnekleminde görüşleri alınan öğretim üyelerinin bazı demografik özelliklere göre dağılımları Çizelge 3.1' de yer almaktadır.

Çizelge 3.1. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin bazı özelliklerine göre dağılımları-frekans ve yüzde değerleri

Değişken	Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	49	19,5
	Erkek	202	80,5
Yaş	40 ve altı	67	26,7
	41-50	133	53,0
	51 ve üzeri	51	20,3
Medeni durum	Evli	155	61,8
	Bekar	46	18,3
	Dul/boşanmış	50	19,9
Kıdem	20 yıl ve altı	83	33,1
	21-30 yıl	127	50,6
	31 ve üzeri	41	16,3
Akademik kadro	Profesör dr.	30	12,0
	Doçent dr.	89	35,5
	Yardımcı doçent dr.	132	52,6
Görev	Müdür	30	12,0
	Müdür yardımcısı	40	15,9
	Bölüm başkanı	55	21,9
	Bölüm başkan yardımcısı	58	23,1
	Ana bilim dalı başkanı	42	16,7
	Ana bilim dalı başkan yardımcısı	26	10,4

Çizelge 3.1' de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretim üyelerinin %19,5'ini kadın, %80,5'ini ise erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Öğretim üyelerinin %26,7'sinin 40 yaş ve altında, %53'ünün 41-50 yaşında, %20,3'ünün ise 51 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yöneticilik yapan ve araştırma kapsamında görüşleri alınan öğretim üyelerinin %62,8'inin evli %18,3'ünün bekar ve %19,9'unun dul/boşanmış olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin %33,1'inin 20 yıl ve altında kıdeme sahip olduğu; %50,6'sının 21-30 yıl kıdeme, %16,3'ünün de 31 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir.

Öğretim üyelerinin akademik kadroları incelendiğinde %12,0'sinin profesör doktor, %35,5'inin doçent doktor, %52,6'sının yardımcı doçent doktor olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin görevleri bakımından dağılımları incelendiğinde ise öğretim üyelerinin %12'sinin müdür, %15,9'unun müdür yardımcısı, %21,9'unun bölüm başkanı, %23,1'inin bölüm başkan yardımcısı, %16,7'sinin ana bilim dalı başkanı ve %10,4'ünün de ana bilim dalı başkan yardımcısı olduğu belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın problem ve alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla gerekli olan veriler, "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", "Liderlik Algı Ölçeği", "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" ile toplanmıştır.

3.3.1. Çok faktörlü liderlik ölçeği

Araştırma kapsamında yöneticilerin çok faktörlü liderlik düzeylerini ortaya koymak amacıyla Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen "Multifactor Leadership Questionnaire 5 – x short (MLQ)" veri toplama aracının Cemaloğlu (2007a) tarafından, daha sonra Şirin ve Yetim (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan formu kullanılmıştır. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlama sürecinde öncelikle üç dil uzmanı ile alan uzmanının görüşü alınmıştır. Ardından 27 kişilik bir öğretmen grubuna çeviri form uygulanarak çeviri üzerinde gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Şirin ve Yetim (2009) tarafından gerçekleştirilen uyarlama çalışmasında da Türkçeye çevrilen maddeler üniversitenin tercüme merkezinde görev yapmakta olan öğretim üyelerine incelettirilmiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri sonucunda çeviri anket maddelerine son şekilleri verilmiştir. Geçerlik güvenirlik çalışması için 120 öğretim üyesine ölçek maddeleri uygulanmıştır.

Ölçekte bulunan toplam 45 madde dönüşümcü, etkileşimci ve liderlik sonuçları olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik boyutu da kendi içinde idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek olmak üzere beş alt boyuta sahiptir. Etkileşimli liderlik de koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire olmak üzere toplam dört alt boyuttan oluşmaktadır. Son boyut olan liderlik davranış sonuçları

boyutları da ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet alt boyutlarına sahiptir. Boyutlar, alt boyutlar ve madde sayılarına ilişkin bilgiler Çizelge 3.2’de yer almaktadır.

Çizelge 3.2. Çok boyutlu liderlik ölçeğinin boyut ve maddelerine ilişkin bilgiler

Boyutlar	Maddeler
Dönüşümcü liderlik	
İdealleştirilmiş etki (davranış)	6,14,23,24
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	10,18,21,25
Telkinle güdüleme	9,13,26,36
Entelektüel uyarım	2,8,30,32
Bireysel destek	15,19,29,31
İşlemci liderlik	
Koşullu ödül	1,11,16,35
İstisnalarla yönetim (aktif)	4,22,24,27
İstisnalarla yönetim (pasif)	3,12,17,20
Laissez-faire	5,7,28,33
Liderlik davranış sonuçları	
Ekstra çaba	39,42,44
Etkililik	37,40,43,45
Memnuniyet	38,41

Çizelge 3.2’ de yer alan bilgiler incelendiğinde çok faktörlü liderlik ölçeğinin ilk boyutunu oluşturan dönüşümcü liderlik boyutunda toplam 20 madde yer almaktadır. İkinci boyut olan etkileşimli liderlik boyutunda 16, liderlik davranış sonuçları boyutunda da 9 madde bulunmaktadır.

Cemaloğlu (2007a) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ön uygulama sonucunda 135 ilkokul öğretmenin cevapları doğrultusunda dönüşümcü liderlik maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,51 ile 0,79 arasında değişiklik gösterdiği; etkileşimli liderlik maddelerinin faktör yük değerlerinin de 0,46 ile 0,79 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik maddelerinin toplam varyansın %63’ünü, etkileşimli liderlik maddelerinin de %60’ını açıkladığı tespit edilmiştir. Boyutlara ilişkin güvenilirlik hesaplamaları cronbach alfa katsayısı ile gerçekleştirilmiş; dönüşümlü liderlik

maddelerinin cronbach alfa katsayısı 0,94; etkileşimli liderlik maddelerinin cronbach alfa katsayısı da 0,60 olarak hesaplanmıştır.

Şirin ve Yetim (2009) tarafından gerçekleştirilen uyarılama çalışmasında da 120 öğretim üyesinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda dönüşümcülük liderlik alt boyutuna ilişkin cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutundaki maddelerin cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,79; idealleştirilmiş etki (atfedilen) 0,86; telkinle güdüleme 0,86; entelektüel uyarım 0,85 ve bireysel destek 0,86 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik boyutundaki maddelerin faktör yük değerlerinin 0,48 ile 0,84 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında görüşleri alınan ve raporlanan 263 spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda ölçek maddelerine ilişkin güvenirlik katsayıları (cronbach alfa) hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.3. Öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik ölçeğine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan cronbach alfa katsayıları

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach alfa katsayısı
Dönüşümcü liderlik	20	0,932
İdealleştirilmiş etki (davranış)	4	0,660
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4	0,723
Telkinle güdüleme	4	0,752
Entellektüel uyarım	4	0,800
Bireysel destek	4	0,719
Etkileşimli liderlik	16	0,633
Koşullu ödül	4	0,730
İstisnalarla yönetim (aktif)	4	0,685
İstisnalarla yönetim (pasif)	4	0,611
Laissez-faire	4	0,741
Liderlik davranış sonuçları	9	0,907
Ekstra çaba	3	0,769
Etkililik	4	0,811
Memnuniyet	2	0,663

Çizelge 3.3'te yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan 263 öğretim üyesinin cevapları doğrultusunda çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutları ile boyutların alt boyutlarındaki maddelere verilen cevapların tutarlı olduğu görülmektedir. Kalaycı (2009), alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğinin şu şekilde yorumlanabileceğini belirtmektedir:

* $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

* $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

* $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

* $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

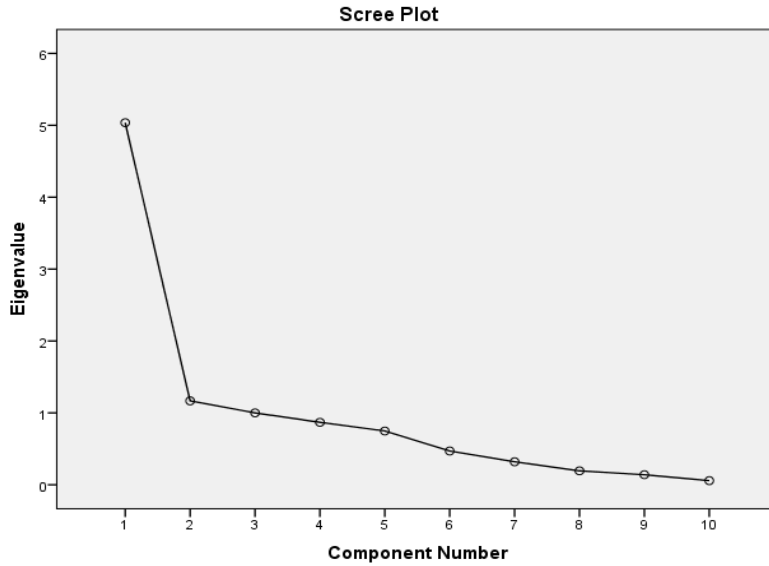
Bu doğrultuda araştırmaya katılan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik boyutlarına ilişkin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda ölçek boyutlarının oldukça ve yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

3.3.2. Liderlik algı ölçeği

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin liderliğe genel olarak bakış açılarını ve liderlik algı düzeylerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından liderlik algı ölçeği geliştirilmiştir. Liderlik algı ölçeğinin geliştirilmesinde yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğinde yer alan boyut ve özelliklerden farklı olarak liderliğe genel bakış açılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle alan yazın incelenmiş, liderliğe ait özellikler listelenmiş ve denemelik 15 madde oluşturulmuştur. Oluşturulan maddelerle çok faktörlü liderlik ölçeğine paralel ve benzer olan üç madde ölçekten çıkarılmıştır. Ardından oluşturulan ölçek maddelerine ilişkin üç konu alan uzmanı, bir Türk dili uzmanı ve bir ölçme ve değerlendirme uzmanının görüşü alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiş ve 12 madde üçlü (Evet-Kısmen-Hayır) derecelendirilmiştir. Yönergesi de oluşturulan 12 madde ön uygulama için üniversitede spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan toplam 68 öğretim üyesine uygulanmıştır. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda açılımlayıcı faktör analizi hesaplanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi (AFA), çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler (Büyüköztürk, 2009). Açımlayıcı faktör analizinde, ölçekte yer alan bir maddenin tanımlanacak olan bir faktörde yer alıp almaması, o faktörle olan ilişkisini gösteren yük değerinin yüksek olmasına bağlıdır. Bir faktörle yüksek yük değeri veren maddeler, faktörün tanımladığı yapıyı ölçen maddeler olarak adlandırılır. Madde faktör yük değerinin genellikle 0,45 ve daha yüksek olması istenmekle birlikte faktör yük değeri 0,30 olan maddeler de ölçekte tutulabilir (Tabachnik ve Fidell, 1989). Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla hesaplanan KMO değeri 0,705 bulunmuştur ve Bartlett testi anlamlı hesaplanmıştır. Öğretim üyelerinin cevaplarının faktör analizine uygun olduğu belirlenerek açımlayıcı faktör analizine devam edilmiştir.

Öğretim üyelerinin genel liderlik özelliğini ölçmeye yönelik oluşturulmuş 12 ölçek maddesinin ilk analizinde öz değeri 1'den büyük olan üç faktör olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra Şekil 3.1' de yer alan scree plotta ölçek maddelerinin tek faktörde toplandığı görülmektedir.



Şekil 3.1. Faktörlerin öz değerlerine ait scree plot

Şekil 3.1' de ölçek maddelerinin tek faktörde toplandığı belirlenmiştir. Açımlayıcı faktör analizine tek faktörlü yapı ile devam edilmiş ve faktör yük değeri 0,30'un altında olan iki madde (5. ve 8. madde) ölçekten çıkarılmıştır ve kalan 10 madde ile analize devam

edilmiştir. Ölçek maddelerine ilişkin hesaplanan faktör yük değerleri Çizelge 3.4' te yer almaktadır.

Çizelge 3.4. Ölçek maddelerine ilişkin hesaplanan faktör yük değerleri

Maddeler	Faktör yük değerleri
L10	,806
L1	,777
L2	,761
L9	,748
L11	,728
L6	,716
L3	,700
L12	,666
L4	,598
L7	,558

Çizelge 3.4' te yer alan bilgiler incelendiğinde, ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,806 ile 0,558 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 10 maddenin toplam varyansın %50,363'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Büyüköztürk (2009), tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilebilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Liderlik algı ölçeğinde yer alan maddelerin toplam varyansı açıklama oranlarının çok yüksek olduğu, başka bir anlatımla ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ölçek maddelerinin güvenilirliklerinin belirlenmesi amacıyla cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Liderlik algı ölçeği maddelerine verilen cevapların güvenilirlik katsayısı 0,879 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan katsayı, ölçek maddelerine verilen cevapların iç tutarlıklarının yüksek olduğunu, başka bir anlatımla güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Örgütsel sessizlik ölçeği

Bu araştırmada spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini belirlemek amacıyla Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik algı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilme sürecinde 30 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuş, uzman görüşleri

doğrultusunda maddeler üzerinde düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin ön uygulama çalışmasında 426 öğretmenin görüşü alınmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi ve ardından hesaplanan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında oluşturulan 30 maddeden 12'si ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte kalan 18 madde ile gerçekleştirilen analizler sonrasında ölçek maddelerinin beş boyutta toplandığı belirlenmiştir. Ölçek boyut ve maddelerine ilişkin bilgiler Çizelge 3.5' te yer almaktadır.

Çizelge 3.5. Örgütsel sessizlik ölçeğinin boyut ve maddelerine ilişkin bilgiler

Boyutlar	Maddeler
Okul ortamı	1,2,3,4
Duygu	5,6,7
Sessizliğin kaynağı	8,9,10,11,12
Yönetici	13,14,15
İzolasyon	16,17,18

Çizelge 3.5'te görüldüğü gibi örgütsel sessizlik ölçeğinin beş alt boyutunda toplam 18 madde yer almaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013) gerçekleştirmiş oldukları açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçek maddelerinin toplam varyansın %57,16'sını açıkladığını; maddelerin faktör yük değerlerinin 0,483 ile 0,783 arasında değişiklik gösterdiğini belirlemişlerdir. Birinci ve ikinci düzey gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonrasında da hesaplanan uyum indekslerinin modelin birinci ve ikinci düzeyde doğrulandığını göstermektedir. Ölçek maddelerine verilen cevapların güvenilirlik hesaplamaları için cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve cronbach alfa katsayısı; okul ortamı için 0,74; duygu için 0,81; sessizliğin kaynağı için 0,80; yönetici için 0,79 ve izolasyon için 0,83 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddelerinin tamamına verilen cevaplar için hesaplanan güvenilirlik katsayısı da 0,89 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu bilgiler doğrultusunda ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu, çalışanların örgütsel sessizlik algı düzeylerini belirlediği tespit edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik ölçeği spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan 263 öğretim üyesine uygulanmıştır. Öğretim

üyelerinin cevapları doğrultusunda hesaplanan cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Çizelge 3.6' da yer almaktadır.

Çizelge 3.6. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik ölçeğine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan cronbach alfa katsayıları

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach alfa katsayısı
Okul ortamı	4	0,854
Duygu	3	0,851
Sessizliğin kaynağı	5	0,876
Yönetici	3	0,903
İzolasyon	3	0,893
Genel	18	0,962

Çizelge 3.6'da yer alan bilgiler incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan beden eğitimi ve spor yüksek okulunda görev yapmakta olan ve aynı zamanda yöneticilik görevinde bulunan öğretim üyelerinin ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların hem ölçeğin boyutları hem de ölçeğin geneli için yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

3.3.4. Kişisel bilgi formu

Araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, kurumdaki kadro ve kurumunda fiilen bulunduğu görevin belirlenmesi amacıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın problemlerinin çözümlenmesi amacıyla öncelikle veri toplama araçlarından elde edilen veri setlerine ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Daha sonra araştırmanın alt problemleri doğrultusunda verilerin çözümlenmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci, üçüncü ve beşinci alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla minimum, maksimum, ortalama, standart sapma değerleri hesaplanarak sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırmanın ikinci, dördüncü ve altıncı alt probleminin çözümlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi, tek yönlü varyans analizi, çoklu karşılaştırma LSD

testi hesaplanmıştır. Araştırmanın yedinci problem cümlesinin çözümlenmesi amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın son problem cümlesi olan yedinci probleminin çözümlenmesi amacıyla ise aşamalı çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanmasıdır. Regresyon eşitliğine ya da modeline, sadece bağımlı değişkenin yordayıcıları olan, yani bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan bağımsız değişkenlerin alınıp diğer değişkenlerin eşitlik dışında bırakıldığı çoklu regresyon türüne, “aşamalı çoklu regresyon analizi” adı verilmektedir. Bu analiz türünde, öncelikle bağımlı değişken ile en yüksek korelasyonu veren, yani bir anlamda bağımlı değişkenin varyansına en büyük katkıyı verecek olan bağımsız değişken seçilerek işleme başlanır. Daha sonra, bağımlı değişkenin varyansına birincisiyle birlikte en büyük katkıyı getiren iki bağımsız değişken analize alınır ve işlem bu şekilde sürdürülür (Büyüköztürk, 2009). Araştırma kapsamında, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algı düzeylerinin öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik, genel liderlik algı düzeyleri ve bazı demografik özellikleri tarafından ne derece yordandığının tespit edilebilmesi amacıyla regresyon analizi hesaplanmıştır.

Aşamalı çoklu regresyon analizi çok değişkenli bir istatistik teknik olduğu için regresyon analizi gerçekleştirilmeden önce analizin varsayımlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, öncelikle veri setinde eksik veri olup olmadığı kontrol edilmiştir ve 5 gözlemlerde %20'yi aşan eksik veri olduğu belirlenmiş ve bu gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Araştırmadaki gözlem sayısının (n=251) çoklu regresyon analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Değişkenlere ilişkin puanlar z istatistiğine dönüştürülmüş ve tek değişkenli uç değer gösteren 6 gözlem, veri setinden çıkarılmıştır. Çok değişkenli uç değer incelemesi için Mahalonobis uzaklık değeri hesaplanmış ve çok değişkenli uç değer gösteren 5 gözlem de veri setinden çıkarılarak 263 gözlem ile incelemelere devam edilmiştir. Değişkenlerin normallik dağılımlarının belirlenmesi amacıyla histogram grafikleri ve çarpıklık-basıklık katsayıları incelenmiş ve değişkenlerin normallikten aşırı sapma göstermedikleri belirlenmiştir. Çoklu bağlantı problemi için öncelikle değişkenler

arasındaki ilişkiler incelenmiş; hesaplanan korelasyon katsayılarının 0,41 ile 0,363 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak araştırmada bağımlı değişken olarak belirlenen çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutlarının alt boyutları ve kendileri ile yüksek ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda regresyon analizi çok faktörlü liderlik ölçeğinin üç alt boyutu için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Son olarak oto korelasyonun belirlenmesi amacıyla hesaplanan Durbin Watson katsayısının 2,320 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer 1,5 ile 2,5 arasında yer aldığı için değişkenler arasında oto korelasyon olmadığı görülmektedir.

Aşamalı regresyon analizinde öğretim üyelerinin demografik değişkenleri kategorik olup kategorik olan cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, kurumdaki kadro ve kurumunda fiilen bulunduğu görev değişkenleri “dummy” değişken olarak atanmıştır. Kategorik veriler barındıran regresyon analizlerinde sınıflamalı değişken, düzeylerinden biri dışta bırakılarak düzey sayısının bir eksiği (G-1) kadar üretilen ve “dummy” değişken olarak isimlendirilen yeni yapay değişken oluşturulur. Bu yeni değişkenlerden birinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması, ilgili bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2009). Kurulan dummy değişkenlerinin kodlamaları şu şekildedir:

1. Cinsiyet değişkeni için; dummy_cinsiyet: erkek: 0 ve kız: 1 şeklinde kodlanan bir dummy değişken üretilmiştir.
2. Yaş değişkeni için iki tane dummy değişken üretilmiştir:
 - a. yasdummy1: yaşı 40 ve altı olanlar 1 ve diğer seçenekler: 0
 - b. yasdummy2: 2. yaşı 41-50 olanlar 1 diğer seçenekler: 0
3. Medeni durum için iki tane dummy değişken üretilmiştir:
 - a. medenidummy1: evli 1, diğerleri 0
 - b. medenidummy2: bekar 1, diğerleri 0
4. Kıdeme göre iki tane dummy değişken üretilmiştir:
 - a. kidemdummy1: 20 yıl ve altı 1, diğerleri 0
 - b. kidemdummy2: 20-30 yıl 1, diğerleri 0
5. Akademik kadro için iki tane dummy değişken üretilmiştir:
 - a. kadrodummy1: profesör 1, diğerleri 0
 - b. kadrodummy2: doçent 1, diğerleri 0

6. Görev için beş tane dummy değişken üretilmiştir:

- a. gorevdummy1: müdür 1, diğerleri 0
- b. gorevdummy2: müdür yardımcısı 1, diğerleri 0
- c. gorevdummy3: bölüm başkanı 1, diğerleri 0
- d. gorevdummy4: bölüm başkan yardımcısı 1, diğerleri 0
- e. gorevdummy5: ana bilim dalı başkan yardımcısı 1, diğerleri 0

Verilerin çözümlenmesinden elde edilen bulgular, Çizelgeler şeklinde gösterilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın problemleri alt problemler çerçevesinde çözümlenmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

4.1.1. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları ne düzeydedir?

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve liderlik davranış sonuçlarına yönelik algılarının belirlenmesi amacıyla öğretim üyelerine çok faktörlü liderlik ölçeği uygulanmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan öğretim üyelerinin *dönüşümcü liderlik* boyutundaki maddelere vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlara Çizelge 4.1’de yer verilmiştir.

Çizelge 4.1. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler

Boyutlar	Madde sayısı	N	En		X	SS
			düşük	yüksek		
Dönüşümcü liderlik	20	251	55,00	100,00	86,39	8,77
İdealleştirilmiş etki (davranış)	4	251	10,00	20,00	17,22	1,94
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4	251	9,00	20,00	17,34	1,91
Telkinle güdüleme	4	251	12,00	20,00	17,28	1,99
Entellektüel uyarım	4	251	10,00	20,00	17,12	2,17
Bireysel destek	4	251	12,00	20,00	17,42	1,89

Çizelge 4.1’de yer alan bilgiler incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan 20 maddeye cevap veren öğretim üyelerinden en düşük algı seviyesine sahip öğretim üyesinin 55,00; en yüksek algı seviyesine sahip öğretim üyesinin ise 100,00 aldığı görülmektedir. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerine ilişkin ortalama değer 86,39 olarak

hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama değer incelendiğinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.1' de yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutlarına vermiş oldukları cevapları doğrultusunda hesaplanan betimsel istatistikler incelendiğinde; idealleştirilmiş etki (davranış) boyutunda yer alan dört maddeden öğretim üyelerinden en düşük algıya sahip olan yöneticinin 10,00; en yüksek algıya sahip olan yöneticinin de 20,00 aldığı görülmektedir. Yöneticilerin idealleştirilmiş etki (davranış) boyutuna vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değer ($X=17,22$) incelendiğinde, yöneticilerin idealleştirilmiş etki (davranış) liderlik algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.1' de öğretim üyelerinin idealleştirilmiş etki (atfedilen) liderlik algı maddelerinden almış oldukları en düşük puanın 9,00; en yüksek puanın ise 20,00 olduğu belirlenmiştir. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin idealleştirilmiş etki (atfedilen) maddelere vermiş oldukları cevapların ortalama puanları 17,34 olarak hesaplanmıştır. Yöneticilerin idealleştirilmiş etki (atfedilen) algı düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Çizelge 4.1' deki bilgiler incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin telkinle güdüleme boyutundan almış oldukları en düşük puanın 12,00; en yüksek puanın 20,00 olduğu belirlenmiştir. Telkinle güdüleme alt boyutuna öğretim üyelerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama puan ($X=17,28$), yöneticilerin telkinle güdüleme algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.1'de yer alan bilgiler doğrultusunda öğretim üyelerinin entellektüel uyarımı ölçmeye yönelik oluşturulan dört maddeden en düşük alan yöneticinin 10,00; en yüksek alan yöneticinin ise 20,00 aldığı belirlenmiştir. Öğretim üyelerinin entellektüel uyarımı ölçmeye yönelik oluşturulmuş maddelere vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama puan 17,12 olarak tespit edilmiştir. Hesaplanan ortalama puan, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin entellektüel uyarımı algı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.1' de dönüşümcü liderlik boyutunun son alt boyutunu oluşturan bireysel destek maddelerine öğretim üyelerine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan betimsel istatistikler görülmektedir. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin bireysel destek boyutu maddelerinden en düşük 12,00; en yüksek 20,00 aldığı görülmektedir. Öğretim üyelerinin bireysel destek alt boyutundaki maddelere vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama puan 17,42'dir. Bu değer, yöneticilerin bireysel destek algı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin *işlemci liderlik* ve işlemci liderlik alt boyutlarına vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan betimsel istatistikler Çizelge 4.2' de yer almaktadır.

Çizelge 4.2. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler

Boyutlar	Madde sayısı	N	En		X	SS
			düşük	yüksek		
İşlemci liderlik	16	251	35,00	73,00	50,25	6,59
Koşullu ödül	4	251	10,00	20,00	17,29	2,12
İstisnalarla yönetim (aktif)	4	251	6,00	20,00	16,35	2,61
İstisnalarla yönetim (pasif)	4	251	4,00	19,00	9,66	3,61
Laissez-faire	4	251	4,00	19,00	6,95	3,34

Çizelge 4.2 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin işlemci liderlik boyutundaki maddelere vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda en düşük 35,00; en yüksek 73,00 puan aldığı görülmektedir. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin işlemci liderlik boyutuna vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama puan 50,25'tir. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinden daha düşük olmakla birlikte ortalamadan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.2' de yer alan bilgiler doğrultusunda işlemci liderliğin alt boyutunu oluşturan koşullu ödül (X=17,29) ve istisnalarla yönetim (aktif) (X=16,35) alt boyutlarına ilişkin yöneticilerin algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. İstisnalarla yönetim (pasif) (X=9,66) boyutunda öğretim üyelerinin algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu

belirlenmiştir. Laissez-faire ($X=6,95$) alt boyutuna yöneticilerin vermiş oldukları ortalama değer incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim üyelerinin liderlik algı düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğinin son boyutu olan *liderlik davranış sonucu* ile alt boyutlarına vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan betimsel istatistikler Çizelge 4.3'te yer almaktadır.

Çizelge 4.3. Öğretim üyelerinin liderlik davranış sonuçları algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler

Boyutlar	Madde sayısı	N	En		X	SS
			düşük	yüksek		
Liderlik davranış sonuçları	9	251	25,00	45,00	39,59	4,21
Ekstra çaba	3	251	8,00	15,00	13,12	1,53
Etkililik	4	251	11,00	20,00	17,63	1,96
Memnuniyet	2	251	5,00	10,00	8,84	1,09

Çizelge 4.3' te yer alan bilgiler doğrultusunda liderlik davranış sonuçları maddelerinden en düşük alan yöneticinin en düşük 25,00; en yüksek 45,00 aldığı belirlenmiştir. Yöneticilerin dokuz maddeye vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama puan 39,59'dur. Yöneticilerin liderlik davranış sonuç algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.3' te çok faktörlü liderlik algı ölçeğinde yer alan boyutlara ilişkin maddelere yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama puanlar incelendiğinde, yöneticilerin ekstra çaba ($X=13,12$), etkililik ($X=17,63$) ve memnuniyet ($X=8,84$) boyutlarındaki liderlik algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

4.1.2. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumunda yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları öğretim üyelerinin bazı demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumunda yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, kurumdaki kadrolarına ve kurumda fiilen buldukları görevlere göre çok faktörlü liderlik algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyete göre farklılık

Yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin cinsiyetlerine göre çok faktörlü liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla her bir boyut ve alt boyut için ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmıştır.

Yöneticilerin *dönüşümcü liderlik* algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan ilişkisiz t testi sonuçları Çizelge 4.4' te yer almaktadır.

Çizelge 4.4. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi

Ölçek boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Dönüşümcü liderlik	Kadın	49	87,82	7,34	1,276	0,203
	Erkek	202	86,04	9,07		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Kadın	49	17,41	1,82	0,758	0,449
	Erkek	202	17,18	1,97		
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Kadın	49	17,29	1,97	0,221	0,825
	Erkek	202	17,35	1,90		
Telkinle güdüleme	Kadın	49	17,82	1,70	2,103	0,036
	Erkek	202	17,15	2,03		
Entellektüel uyarım	Kadın	49	17,62	1,66	1,806	0,072
	Erkek	202	17,00	2,26		
Bireysel destek	Kadın	49	17,69	1,82	1,100	0,272
	Erkek	202	17,36	1,91		

Çizelge 4.4' te yer alan bilgiler incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla kadın ($X=87,82$) ve erkek ($X=86,04$) yöneticilerin dönüşümcü liderlik algıları benzerlik göstermektedir hem kadın hem de erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyleri yüksektir.

Çizelge 4.4' te dönüşümcü liderlik alt boyutları bakımından gerçekleştirilen hesaplamalar sonucunda spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), entellektüel uyarım ve bireysel destek algılarının da anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Kadın ve erkek yöneticilerin söz konusu boyutlara ilişkin algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Çizelge 4.4'teki bilgiler incelendiğinde, dönüşümcü liderlik alt boyutunun telkinle güdüleme boyutuna ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Cinsiyet bazında yöneticilerin ortalama puanları incelendiğinde; kadın yöneticilerin ($X=17,82$) erkek yöneticilere ($X=17,15$) göre telkinle güdüleme algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin *işlemci liderlik* algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan ilişkisiz t testi sonuçları Çizelge 4.5'te yer almaktadır.

Çizelge 4.5.Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi

Ölçek boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
İşlemci liderlik	Kadın	49	50,16	5,66	0,100	0,921
	Erkek	202	50,27	6,81		
Koşullu ödül	Kadın	49	17,86	1,58	2,122	0,035
	Erkek	202	17,15	2,21		
İstisnalarla yönetim (aktif)	Kadın	49	16,65	2,55	0,914	0,361
	Erkek	202	16,27	2,63		
İstisnalarla yönetim (pasif)	Kadın	49	9,39	3,43	0,598	0,550
	Erkek	202	9,73	3,65		
Laissez-faire	Kadın	49	6,27	3,02	1,607	0,109
	Erkek	202	7,12	3,40		

Çizelge 4.5'teki bilgiler doğrultusunda spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle kadın ($X=50,16$) ve erkek ($X=50,27$) yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Çizelge 4.5'te işlemci liderlik algısının alt boyutlarına ilişkin yapılan karşılaştırmalar incelendiğinde yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutlarındaki algı düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$); kadın ve erkek yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire boyutlarındaki algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Çizelge 4.5'te araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin koşullu ödül boyutundaki algı düzeylerinin yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Yöneticilerin cinsiyetleri bazında ortalama puanları

incelendiğinde kadın yöneticilerin ($X=17,86$) erkek yöneticilere ($X=17,15$) göre koşullu ödüle dayalı liderlik algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretim üyelerinin *liderlik davranışları sonuç* algı düzeylerinin yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan ilişkisiz t testi sonuçları Çizelge 4.6’da yer almaktadır.

Çizelge 4.6. Öğretim üyelerinin liderlik davranışları sonuç algı düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi

Ölçek boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Liderlik davranışları sonuç	Kadın	49	40,33	3,19	1,379	0,169
	Erkek	202	39,41	4,42		
Ekstra çaba	Kadın	49	13,39	1,20	1,365	0,173
	Erkek	202	13,05	1,60		
Etkililik	Kadın	49	17,73	1,58	0,409	0,683
	Erkek	202	17,61	2,04		
Memnuniyet	Kadın	49	9,21	,96	2,707	0,007
	Erkek	202	8,75	1,10		

Çizelge 4.6’da çok faktörlü liderliği oluşturan son boyut olan liderlik davranışları sonuçlarına ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Kadın yöneticiler ($X=40,33$) ile erkek yöneticilerin ($X=39,41$) liderlik davranış sonuç algıları benzerlik göstermektedir ve yüksektir.

Çizelge 4.6’da liderlik davranış sonuç algısını oluşturan ekstra çaba ve etkililik alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle, kadın ve erkek yöneticilerin ekstra çaba ve etkililik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.6 kadın ve erkek yöneticilerin memnuniyet algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde, kadın yöneticilerin ($X=9,21$) erkek yöneticilere ($X=8,75$) göre memnuniyet algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaşa göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre çok faktörlü liderlik özelliklerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi hesaplanmıştır. Varyans analizi hesaplanmadan önce yöneticilerin yaşlarına göre çok faktörlü liderlik alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Öğretim üyelerinin yaşlarına göre vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Yöneticilerin yaşlarına göre **dönüşümcü liderlik** algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.7.'de yer almaktadır.

Çizelge 4.7. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü liderlik	Gruplar arası	488,268	2	244,134	3,207	,042
	Gruplar içi	19637,620	248	76,115		
	Toplam	20125,888	250			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Gruplar arası	23,351	2	11,675	3,138	,045
	Gruplar içi	959,869	248	3,720		
	Toplam	983,219	250			
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Gruplar arası	12,931	2	6,465	1,780	,171
	Gruplar içi	937,234	248	3,633		
	Toplam	950,165	250			
Telkinle güdüleme	Gruplar arası	29,734	2	14,867	3,839	,023
	Gruplar içi	999,264	248	3,873		
	Toplam	1028,999	250			
Entellektüel uyarım	Gruplar arası	27,659	2	13,830	2,995	,052
	Gruplar içi	1191,521	248	4,618		
	Toplam	1219,180	250			
Bireysel destek	Gruplar arası	22,163	2	11,082	3,077	,048
	Gruplar içi	929,162	248	3,601		
	Toplam	951,325	250			

Çizelge 4.7’de yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$).

Çizelge 4.7’deki bilgiler incelendiğinde; dönüşümcü liderlik alt boyutunu oluşturan boyutlardan idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme ve bireysel destek alt boyutlarında da öğretim üyelerinin algı düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Çizelge 4.7 incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve entellektüel uyarım algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Başka bir deyişle 40 ve altı yaşında, 41-50 yaşında ile 50 ve üzeri yaşında bulunan yöneticilerin idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve entellektüel uyarım boyutlarındaki algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme ve bireysel destek algı düzeylerinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.8'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.8. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yaşa göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları

Boyutlar	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p	
Dönüşümcü liderlik	40 ve altı	41-50	2,04995	1,27265	,108	
		51 ve üzeri	-1,30513	1,60140	,416	
	41-50	40 ve altı	-2,04995	1,27265	,108	
		51 ve üzeri	-3,35508*	1,42830	,020	
	51 ve üzeri	40 ve altı	1,30513	1,60140	,416	
		41-50	3,35508*	1,42830	,020	
	İdealleştirilmiş etki (davranış)	40 ve altı	41-50	,02727	,28136	,923
			51 ve üzeri	-,73574*	,35405	,039
41-50		40 ve altı	-,02727	,28136	,923	
		51 ve üzeri	-,76301*	,31578	,016	
51 ve üzeri		40 ve altı	,73574*	,35405	,039	
		41-50	,76301*	,31578	,016	
Telkinle güdüleme		40 ve altı	41-50	,58822*	,28708	,041
			51 ve üzeri	-,18368	,36124	,612
	41-50	40 ve altı	-,58822*	,28708	,041	
		51 ve üzeri	-,77190*	,32219	,017	
	51 ve üzeri	40 ve altı	,18368	,36124	,612	
		41-50	,77190*	,32219	,017	
	Bireysel destek	40 ve altı	41-50	,39901	,27683	,151
			51 ve üzeri	-,33403	,34834	,338
41-50		40 ve altı	-,39901	,27683	,151	
		51 ve üzeri	-,73304*	,31068	,019	
51 ve üzeri		40 ve altı	,33403	,34834	,338	
		41-50	,73304*	,31068	,019	

Çizelge 4.8'de yer alan bilgiler incelendiğinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutunda 51 ve üzeri yaşında olan yöneticilerin 41-50 yaşındaki yöneticilerden algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Yöneticilerden 40 yaş ve altında olan yöneticilerin 41-50 yaşında ile 51 ve üzerinde olan yöneticilerle ise dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.8 incelendiğinde, idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutunda 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin diğer yaş gruplarındaki yöneticilere göre algı düzeylerinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). 40 yaş ve altında olan yöneticiler ile 41-50 yaşında olan yöneticilerin söz konusu boyuttaki algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$), benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.8'deki bilgiler doğrultusunda telkinle güdüleme alt boyutunda 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin algı düzeylerinin 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bunun yanı sıra 40 yaş ve altındaki yöneticilerin telkinle güdüleme algı düzeylerinin de 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Başka bir deyişle araştırmaya katılan yöneticilerden 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin diğer yaş gruplarında yer alan yöneticilere göre telkinle güdüleme algı düzeyleri daha düşüktür.

Çizelge 4.8'de spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösteren bireysel destek alt boyutunda 51 yaş ve üzerinde olan yöneticilerin algı düzeylerinin 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin yaşlarına göre **işlemci liderlik** algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.9'da yer almaktadır.

Çizelge 4.9. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşlemci liderlik	Gruplar arası	277,148	2	138,574	3,311	,038
	Gruplar içi	10798,920	248	41,856		
	Toplam	11076,068	250			
Koşullu ödül	Gruplar arası	57,772	2	28,886	6,706	,001
	Gruplar içi	1111,263	248	4,307		
	Toplam	1169,035	250			
İstisnalarla yönetim (aktif)	Gruplar arası	57,868	2	28,934	4,353	,014
	Gruplar içi	1714,906	248	6,647		
	Toplam	1772,773	250			
İstisnalarla yönetim (pasif)	Gruplar arası	14,987	2	7,493	,578	,562
	Gruplar içi	3345,245	248	12,966		
	Toplam	3360,231	250			
Laissez-faire	Gruplar arası	1,003	2	,502	,045	,956
	Gruplar içi	2848,746	248	11,042		
	Toplam	2849,750	250			

Çizelge 4.9'daki bilgiler incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$).

Çizelge 4.9'da işlemci liderliği oluşturan alt boyutlardan koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutundaki yönetici algılarının yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Çizelge 4.9'da işlemci liderlik boyutunu oluşturan istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutuna ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$); farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin söz konusu boyutlardaki algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin işlemci liderlik, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) algı düzeylerinin hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.10'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.10. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin yaşa göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları

Boyutlar	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p	
İşlemci liderlik	40 ve altı	41-50	1,43576	,94374	,129	
		51 ve üzeri	-1,14565	1,18753	,336	
	41-50	40 ve altı	-1,43576	,94374	,129	
		51 ve üzeri	-2,58141*	1,05917	,015	
	51 ve üzeri	40 ve altı	1,14565	1,18753	,336	
		41-50	2,58141*	1,05917	,015	
	Koşullu ödül	40 ve altı	41-50	,83489*	,30274	,006
			51 ve üzeri	-,22816	,38095	,550
41-50		40 ve altı	-,83489*	,30274	,006	
		51 ve üzeri	-1,06305*	,33977	,002	
51 ve üzeri		40 ve altı	,22816	,38095	,550	
		41-50	1,06305*	,33977	,002	
İstisnalarla yönetim (aktif)		40 ve altı	41-50	,07973	,37608	,832
			51 ve üzeri	-1,13168*	,47323	,018
	41-50	40 ve altı	-,07973	,37608	,832	
		51 ve üzeri	-1,21141*	,42208	,004	
	51 ve üzeri	40 ve altı	1,13168*	,47323	,018	
		41-50	1,21141*	,42208	,004	

Çizelge 4.10'da spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre farklılık gösteren işlemci liderlik algı düzeyinin 51 yaş ve üzerindeki yöneticiler ile 41-50 yaş grubundaki yöneticilerde farklılaştığı belirlenmiştir ($p < 0,05$). Ortalamalar arasındaki farklar incelendiğinde, 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin 41-50 yaş grubundaki yöneticilerden işlemci liderlik algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 40 yaş ve altındaki yöneticilerin ise diğer yaş grubundaki yöneticilerle algı düzeyleri ile farklılık göstermediği ($p > 0,05$); benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 4.10 incelendiğinde, işlemci liderliğin alt boyutlarından olan koşullu ödül boyutunda 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin diğer yaş grubundaki yöneticilerden algı düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Başka bir deyişle 40 yaş ve altındaki yöneticilerle; 50 yaş ve üzerindeki yöneticilerin 41-50 yaş grubundaki yöneticilerden koşullu ödüle ilişkin algı düzeyleri daha yüksektir.

Çizelge 4.10'da istisnalarla yönetim (aktif) boyutunda yöneticilerin algı düzeylerinin yaş bazında karşılaştırmaları incelendiğinde, 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin 40 yaş ve altındaki yöneticilerle, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Yöneticilerin *liderlik davranışı sonuçlarına* ilişkin algı düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.11'de yer almaktadır.

Çizelge 4.11. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik davranış sonucu	Gruplar arası	88,897	2	44,448	2,492	,085
	Gruplar içi	4601,662	248	17,836		
	Toplam	4690,559	250			
Ekstra çaba	Gruplar arası	10,847	2	5,424	2,315	,101
	Gruplar içi	604,459	248	2,343		
	Toplam	615,306	250			
Etkililik	Gruplar arası	20,405	2	10,202	2,640	,073
	Gruplar içi	997,135	248	3,865		
	Toplam	1017,540	250			
Memnuniyet	Gruplar arası	3,885	2	1,943	1,629	,198
	Gruplar içi	307,761	248	1,193		
	Toplam	311,646	250			

Çizelge 4.11 incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle

araştırmaya katılan 40 yaş ve altındaki yöneticilerin, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin ve 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Çizelge 4.11’de yöneticilerin liderlik davranış sonucunu oluşturan ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir anlatımla, farklı yaş gruplarında olan yöneticilerin söz konusu boyutlara ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Medeni duruma göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin medeni durumlarına göre çok faktörlü liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmıştır. Benzer Şekilde ğretim üyelerinin medeni durumları bazında çok faktörlü liderlik algı leğine vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojen olduğu Levene testi ile belirlenmiştir ($p>0,05$).

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin medeni durumlarına göre ***dönüşümcü liderlik*** algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları izelge 4.12’de yer almaktadır.

Çizelge 4.12. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü liderlik	Gruplar arası	,615	2	,308	,004	,996
	Gruplar içi	20125,273	248	78,005		
	Toplam	20125,888	250			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Gruplar arası	1,708	2	,854	,224	,799
	Gruplar içi	981,512	248	3,804		
	Toplam	983,219	250			
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Gruplar arası	3,401	2	1,701	,463	,630
	Gruplar içi	946,763	248	3,670		
	Toplam	950,165	250			
Telkinle güdüleme	Gruplar arası	1,680	2	,840	,211	,810
	Gruplar içi	1027,319	248	3,982		
	Toplam	1028,999	250			
Entellektüel uyarım	Gruplar arası	4,340	2	2,170	,461	,631
	Gruplar içi	1214,840	248	4,709		
	Toplam	1219,180	250			
Bireysel destek	Gruplar arası	,698	2	,349	,095	,910
	Gruplar içi	950,627	248	3,685		
	Toplam	951,325	250			

Çizelge 4.12'deki bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Evli, bekar, dul/boşanmış yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Çizelge 4.12'de ayrıca dönüşümcü liderlik boyutunu oluşturan idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Spor yöneticilerinin medeni durumlarına göre *işlemci liderlik* algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.13'te yer almaktadır.

Çizelge 4.13. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşlemci liderlik	Gruplar arası	95,060	2	47,530	1,117	,329
	Gruplar içi	10981,008	248	42,562		
	Toplam	11076,068	250			
Koşullu ödül	Gruplar arası	2,635	2	1,317	,291	,747
	Gruplar içi	1166,400	248	4,521		
	Toplam	1169,035	250			
İstisnalarla yönetim (aktif)	Gruplar arası	27,175	2	13,587	2,008	,136
	Gruplar içi	1745,598	248	6,766		
	Toplam	1772,773	250			
İstisnalarla yönetim (pasif)	Gruplar arası	3,523	2	1,761	,135	,873
	Gruplar içi	3356,709	248	13,010		
	Toplam	3360,231	250			
Laissez-faire	Gruplar arası	63,368	2	31,684	2,934	,055
	Gruplar içi	2786,382	248	10,800		
	Toplam	2849,750	250			

Çizelge 4.13'teki bilgiler incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin medeni durumlarına göre işlemci liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Başka bir anlatımla evli, bekâr ve dul/boşanmış öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.13'te işlemci liderlik algısını oluşturan koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin medeni durumlarına göre *liderlik davranışı sonucuna* ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.14'te yer almaktadır.

Çizelge 4.14. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik davranış sonucu	Gruplar arası	49,968	2	24,984	1,389	,251
	Gruplar içi	4640,590	248	17,987		
	Toplam	4690,559	250			
Ekstra çaba	Gruplar arası	3,323	2	1,661	,700	,497
	Gruplar içi	611,984	248	2,372		
	Toplam	615,306	250			
Etkililik	Gruplar arası	13,562	2	6,781	1,743	,177
	Gruplar içi	1003,977	248	3,891		
	Toplam	1017,540	250			
Memnuniyet	Gruplar arası	3,354	2	1,677	1,403	,248
	Gruplar içi	308,292	248	1,195		
	Toplam	311,646	250			

Çizelge 4.14'teki bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışı sonucuna ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyleri yöneticilerin medeni durumlarına göre benzerlik göstermektedir.

Çizelge 4.14'te liderlik davranış sonucunun boyutları olan ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Mesleki kıdeme göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre çok faktörlü liderlik algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla öncelikle öğretim üyelerinin kıdemlerine göre vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojenliği Levene ile test edilmiştir ($p>0,05$). Boyut ve alt boyutların genel olarak varyansların homojenliği varsayımından yüksek sapma göstermediği

belirlendiğinden karşılaştırmalar, tek yönlü varyans analizi hesaplanarak gerçekleştirilmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarının yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre *dönüşümcü liderlik* algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.15'te yer almaktadır.

Çizelge 4.15. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü liderlik	Gruplar arası	268,512	2	134,256	1,742	,177
	Gruplar içi	19801,807	248	77,050		
	Toplam	20070,319	250			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Gruplar arası	13,186	2	6,593	1,749	,176
	Gruplar içi	968,546	248	3,769		
	Toplam	981,733	250			
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Gruplar arası	6,565	2	3,283	,896	,410
	Gruplar içi	941,697	248	3,664		
	Toplam	948,262	250			
Telkinle güdüleme	Gruplar arası	12,655	2	6,327	1,603	,203
	Gruplar içi	1014,638	248	3,948		
	Toplam	1027,293	250			
Entellektüel uyarım	Gruplar arası	19,995	2	9,997	2,151	,118
	Gruplar içi	1194,664	248	4,648		
	Toplam	1214,659	250			
Bireysel destek	Gruplar arası	12,302	2	6,151	1,687	,187
	Gruplar içi	936,997	248	3,646		
	Toplam	949,299	250			

Çizelge 4.15'de, yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). 20 yıl ve altında kıdeme sahip, 20-30 yıl kıdeme sahip ve 31 yıl ve üzerinde kıdeme sahip yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Çizelge 4.15'te ayrıca dönüşümcü liderlik boyutunu oluşturan idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Yöneticiler kıdemlerine göre *işlemci liderlik* algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.16'da yer almaktadır.

Çizelge 4.16. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşlemci liderlik	Gruplar arası	163,463	2	81,732	1,925	,148
	Gruplar içi	10911,216	248	42,456		
	Toplam	11074,679	250			
Koşullu ödül	Gruplar arası	47,109	2	23,555	5,404	,005
	Gruplar içi	1120,247	248	4,359		
	Toplam	1167,356	250			
İstisnalarla yönetim (aktif)	Gruplar arası	47,520	2	23,760	3,543	,030
	Gruplar içi	1723,500	248	6,706		
	Toplam	1771,020	250			
İstisnalarla yönetim (pasif)	Gruplar arası	10,916	2	5,458	,419	,658
	Gruplar içi	3348,875	248	13,031		
	Toplam	3359,791	250			
Laissez-faire	Gruplar arası	4,159	2	2,079	,188	,829
	Gruplar içi	2841,161	248	11,055		
	Toplam	2845,320	250			

Çizelge 4.16'da yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle 20 yıl ve altı, 20-30 yıl ile 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Çizelge 4.16’da işlemci liderlik algı düzeyini oluşturan boyutlardan istisnalarla yönetim (pasif) ile laissez-faire alt boyutuna ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çizelge 4.16’da yer alan bilgiler doğrultusunda yöneticilerin koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlara Çizelge 4.17’de yer verilmiştir.

Çizelge 4.17. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin mesleki kıdeme göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları

Boyutlar	Mesleki kıdem (I)	Mesleki kıdem (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p	
Koşullu ödül	20 yıl ve altı	21-30 yıl	,75998*	,28831	,009	
		31 ve üzeri	-,23986	,39550	,545	
	21-30 yıl	20 yıl ve altı	-,75998*	,28831	,009	
		31 ve üzeri	-,99985*	,37328	,008	
	31 ve üzeri	20 yıl ve altı	,23986	,39550	,545	
		21-30 yıl	,99985*	,37328	,008	
	İstisnalarla yönetim (aktif)	20 yıl ve altı	21-30 yıl	,19955	,35761	,577
			31 ve üzeri	-1,02670*	,49056	,037
21-30 yıl		20 yıl ve altı	-,19955	,35761	,577	
		31 ve üzeri	-1,22624*	,46300	,009	
31 ve üzeri		20 yıl ve altı	1,02670*	,49056	,037	
		21-30 yıl	1,22624*	,46300	,009	

Çizelge 4.17’deki bilgiler incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin koşullu ödüle ilişkin algı düzeylerinin 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerle diğer yöneticiler arasında farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin koşullu ödüle ilişkin algı düzeylerinin, 20 yıl ve altı kıdeme sahip yöneticiler ile 31 yıl ve üzerindeki yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.17’de istisnalarla yönetim (aktif) boyutuna ilişkin yönetici görüşlerinin 31 yaş ve üzerindeki kıdeme sahip yöneticilerle 20 yıl ve altı ile 21-30 yıl kıdeme sahip yöneticilerle farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Mesleki kıdemi 31 yıl ve üzerindeki yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) boyutundaki algı düzeylerinin 20 yıl ve altındaki ile 21-30 yıl kıdeme sahip yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarının yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre **liderlik davranış sonucuna** ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.18’de yer almaktadır.

Çizelge 4.18. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik davranış sonucu	Gruplar arası	44,951	2	22,476	1,247	,289
	Gruplar içi	4632,915	248	18,027		
	Toplam	4677,866	250			
Ekstra çaba	Gruplar arası	5,143	2	2,572	1,085	,339
	Gruplar içi	608,906	248	2,369		
	Toplam	614,049	250			
Etkililik	Gruplar arası	11,163	2	5,582	1,429	,241
	Gruplar içi	1003,757	248	3,906		
	Toplam	1014,920	250			
Memnuniyet	Gruplar arası	1,832	2	,916	,761	,468
	Gruplar içi	309,136	248	1,203		
	Toplam	310,968	250			

Çizelge 4.18’de yer alan bilgiler incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Farklı mesleki kıdeme sahip yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.18 incelendiğinde, liderlik davranış sonucunu oluşturan boyutlardan ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Kurumdaki kadrosuna göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler, üniversitelerde görev yaptıkları için akademik personel, başka bir anlatımla öğretim üyesidirler. Araştırma kapsamında yöneticilerin kurumlarındaki kadrolarına göre çok faktörlü liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin üniversitelerdeki kadrolarına göre vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojenliği Levene testi ile belirlenmiştir ($p>0,05$). Ardından karşılaştırmalar için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) hesaplanmıştır.

Öğretim üyelerinin kurumlarındaki kadrolarına göre **dönüşümcü liderlik** algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.19'da yer almaktadır.

Çizelge 4.19. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin kurumdaki kadrosuna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü liderlik	Gruplar arası	191,356	2	95,678	1,226	,295
	Gruplar içi	19907,582	248	78,069		
	Toplam	20098,937	250			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Gruplar arası	5,685	2	2,842	,743	,477
	Gruplar içi	975,949	248	3,827		
	Toplam	981,634	250			
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Gruplar arası	8,652	2	4,326	1,184	,308
	Gruplar içi	931,795	248	3,654		
	Toplam	940,447	250			
Telkinle güdüleme	Gruplar arası	8,480	2	4,240	1,064	,347
	Gruplar içi	1015,850	248	3,984		
	Toplam	1024,329	250			
Entellektüel uyarım	Gruplar arası	15,808	2	7,904	1,677	,189
	Gruplar içi	1202,076	248	4,714		
	Toplam	1217,884	250			
Bireysel destek	Gruplar arası	8,691	2	4,345	1,179	,309
	Gruplar içi	939,784	248	3,685		
	Toplam	948,475	250			

Çizelge 4.19’da yer alan bilgiler doğrultusunda, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin akademik kadrolarına göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Akademik kadrosu profesör doktor, doçent doktor ve yardımcı doçent doktor olan öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 4.19’daki bilgiler incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutunu oluşturan idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin akademik kadrolarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan yöneticiler kurumlarındaki kadrolarına göre *işlemci liderlik* algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.20’de yer almaktadır.

Çizelge 4.20. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin kurumlarındaki kadrolarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşlemci liderlik	Gruplar arası	4,254	2	2,127	,049	,952
	Gruplar içi	11049,615	248	43,332		
	Toplam	11053,869	250			
Koşullu ödül	Gruplar arası	9,845	2	4,923	1,086	,339
	Gruplar içi	1156,101	248	4,534		
	Toplam	1165,946	250			
İstisnalarla yönetim (aktif)	Gruplar arası	19,892	2	9,946	1,462	,234
	Gruplar içi	1734,525	248	6,802		
	Toplam	1754,417	250			
İstisnalarla yönetim (pasif)	Gruplar arası	15,355	2	7,678	,591	,554
	Gruplar içi	3312,014	248	12,988		
	Toplam	3327,369	250			
Laissez-faire	Gruplar arası	28,865	2	14,433	1,311	,271
	Gruplar içi	2807,606	248	11,010		
	Toplam	2836,471	250			

Çizelge 4.20’deki bilgiler incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin kurumlarındaki akademik kadrolarına göre işlemci liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Başka bir anlatımla profesör doktor, doçent doktor ve yardımcı doçent doktor olan öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 4.20’de işlemci liderlik algısını oluşturan koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin akademik kadrolarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin kurumlarındaki kadrolarına göre *liderlik davranış sonucuna* ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.21’de yer almaktadır.

Çizelge 4.21. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin kurumlarındaki kadrolarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik davranış sonucu	Gruplar arası	34,652	2	17,326	,952	,387
	Gruplar içi	4642,561	248	18,206		
	Toplam	4677,213	250			
Ekstra çaba	Gruplar arası	2,472	2	1,236	,517	,597
	Gruplar içi	609,546	248	2,390		
	Toplam	612,019	250			
Etkililik	Gruplar arası	7,860	2	3,930	,996	,371
	Gruplar içi	1006,531	248	3,947		
	Toplam	1014,391	250			
Memnuniyet	Gruplar arası	3,388	2	1,694	1,408	,247
	Gruplar içi	306,868	248	1,203		
	Toplam	310,256	250			

Çizelge 4.21’deki bilgiler incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin akademik kadrolarına göre liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle profesör doktor, doçent doktor ve yardımcı doçent olarak görev yapan yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Çizelge 4.21 incelendiğinde, liderlik davranış sonucunu oluşturan boyutlardan ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin kurumlarındaki akademik kadrolarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Kurumlarındaki görevlerine göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yürüttükleri yönetici görevlerine göre çok faktörlü liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin yürüttükleri görevler bazında ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojen olduğu Levene testi ile tespit edildiğinden ($p>0,05$) karşılaştırmalar, tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile gerçekleştirilmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kurumlarında fiilen buldukları göreve göre **dönüşümcü liderlik** algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.22’de yer almaktadır.

Çizelge 4.22. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü liderlik	Gruplar arası	432,883	2	86,577	1,142	,339
	Gruplar içi	18873,742	248	75,798		
	Toplam	19306,625	250			
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Gruplar arası	35,895	2	7,179	1,970	,084
	Gruplar içi	907,333	248	3,644		
	Toplam	943,228	250			
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Gruplar arası	9,469	2	1,894	,517	,763
	Gruplar içi	911,446	248	3,660		
	Toplam	920,914	250			
Telkinle güdüleme	Gruplar arası	21,559	2	4,312	1,103	,359
	Gruplar içi	973,595	248	3,910		
	Toplam	995,154	250			
Entellektüel uyarım	Gruplar arası	23,455	2	4,691	1,011	,412
	Gruplar içi	1155,786	248	4,642		
	Toplam	1179,241	250			
Bireysel destek	Gruplar arası	19,288	2	3,858	1,091	,366
	Gruplar içi	880,498	248	3,536		
	Toplam	899,786	250			

Çizelge 4.22 incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kurumlarındaki görevlerine göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Araştırmaya müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevlerini yürüten öğretim üyeleri katılmışlardır. Yöneticiler farklı görevleri yürütüyor olsa da dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 4.22'deki bilgiler incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutunu oluşturan idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da

yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kurumlarındaki görevlerine göre *işlemci liderlik* algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.23'te yer almaktadır.

Çizelge 4.23. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İşlemci liderlik	Gruplar arası	178,847	2	35,769	,833	,528
	Gruplar içi	10698,134	248	42,964		
	Toplam	10876,982	250			
Koşullu ödül	Gruplar arası	22,113	2	4,423	,997	,420
	Gruplar içi	1104,733	248	4,437		
	Toplam	1126,846	250			
İstisnalarla yönetim (aktif)	Gruplar arası	84,566	2	16,913	2,568	,028
	Gruplar içi	1640,142	248	6,587		
	Toplam	1724,708	250			
İstisnalarla yönetim (pasif)	Gruplar arası	33,779	2	6,756	,518	,763
	Gruplar içi	3249,035	248	13,048		
	Toplam	3282,814	250			
Laissez-faire	Gruplar arası	99,112	2	19,822	1,822	,109
	Gruplar içi	2708,481	248	10,877		
	Toplam	2807,593	250			

Çizelge 4.23'te yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle kurumlarında müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevlerini yürüten yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.23'te işlemci liderlik algı düzeyini oluşturan boyutlardan koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif) ile laissez-faire alt boyutuna ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin kurumlarında yürüttükleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir($p>0,05$).

Çizelge 4.23'te yer alan bilgiler doğrultusunda yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin kurumlarında yürüttükleri göreve göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlara Çizelge 4.24'te yer verilmiştir.

Çizelge 4.24. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları

Boyutlar	Görev (I)	Görev (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
İstisnalarla yönetim (aktif)	Müdür	Müdür yardımcısı	,71769	,61662	,246
		Bölüm başkanı	1,17189*	,58068	,045
		Bölüm başkan yard.	,00678	,57551	,991
		ABD başkanı	-,27819	,61053	,649
		ABD başkan yard.	-,40000	,68768	,561
	Müdür yardımcısı	Müdür	-,71769	,61662	,246
		Bölüm başkanı	,45420	,52752	,390
		Bölüm başkan yard.	-,71091	,52182	,174
		ABD başkanı	-,99588	,56021	,077
		ABD başkan yard.	-1,11769	,64343	,084
	Bölüm başkanı	Müdür	-1,17189*	,58068	,045
		Müdür yardımcısı	-,45420	,52752	,390
		Bölüm başkan yard.	-1,16511*	,47882	,016
		ABD başkanı	-1,45008*	,52039	,006
		ABD başkan yard.	-1,57189*	,60907	,010
	Bölüm başkan yardımcısı	Müdür	-,00678	,57551	,991
		Müdür yardımcısı	,71091	,52182	,174
		Bölüm başkanı	1,16511*	,47882	,016
		ABD başkanı	-,28497	,51461	,580
		ABD başkan yard.	-,40678	,60414	,501
	ABD başkanı	Müdür	,27819	,61053	,649
		Müdür yardımcısı	,99588	,56021	,077
		Bölüm başkanı	1,45008*	,52039	,006
		Bölüm başkan yard.	,28497	,51461	,580
		ABD başkan yard.	-,12181	,63759	,849
	ABD başkan yardımcısı	Müdür	,40000	,68768	,561
		Müdür yardımcısı	1,11769	,64343	,084
		Bölüm başkanı	1,57189*	,60907	,010
Bölüm başkan yard.		,40678	,60414	,501	
ABD başkanı		,12181	,63759	,849	

Çizelge 4.24'te yer alan bilgiler incelendiğinde işlemci liderliğin alt boyutlarından olan istisnalarla yönetim (aktif) boyutuna ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bölüm başkan yardımcısı görevini yürüten yöneticilerin müdürlük, bölüm başkan yardımcılığı, ana bilim dalı başkanlığı ve ana bilim dalı başkan yardımcılığı görevini yürüten öğretim üyelerine göre istisnalarla yönetim (aktif) boyutuna ilişkin algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bölüm başkan yardımcılığı görevini yürüten öğretim üyeleri ile

müdür yardımcılığını görevini yürütülen öğretim üyelerinin istisnalarla yönetim (aktif) boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ise benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Araştırma kapsamında görüşleri alınan spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kurumlarındaki görevlerine göre *liderlik davranışları sonucuna* ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.25'te yer almaktadır.

Çizelge 4.25. Öğretim üyelerinin liderlik davranışı sonuç algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik davranış sonucu	Gruplar arası	113,573	2	22,715	1,299	,265
	Gruplar içi	4353,467	248	17,484		
	Toplam	4467,040	250			
Ekstra çaba	Gruplar arası	3,658	2	,732	,309	,907
	Gruplar içi	589,257	248	2,366		
	Toplam	592,915	250			
Etkililik	Gruplar arası	38,933	2	7,787	2,091	,067
	Gruplar içi	927,025	248	3,723		
	Toplam	965,958	250			
Memnuniyet	Gruplar arası	9,955	2	1,991	1,724	,130
	Gruplar içi	287,556	248	1,155		
	Toplam	297,511	250			

Çizelge 4.25'teki bilgiler incelendiğinde, yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevlerini yürüten yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Çizelge 4.25 incelendiğinde, liderlik davranış sonucunu oluşturan boyutlar olan ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin kurumlarındaki fiilen yürüttükleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.2. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumundaki Yöneticilerin Genel Liderlik Algıları Ne Düzeydedir?

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin genel liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yöneticilere üçlü derecelendirilmiş genel liderlik algı ölçeği uygulanmıştır. Yöneticilerin ölçek maddelerine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan betimsel istatistikler Çizelge 4.26'da yer almaktadır.

Çizelge 4.26. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler

Ölçek	Madde sayısı	N	En düşük	En yüksek	X	SS
Genel liderlik algısı	10	251	4,00	20,00	18,84	2,28

Çizelge 4.26 incelendiğinde, yöneticilerin genel liderlik algı ölçeğinde bulunan maddelerden en düşük aldıkları puanın 4,00; en yüksek aldıkları puanın ise 20,00 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin cevapları doğrultusunda hesaplanan ortalama puan 18,84'tür. Ortalama puan incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2.1. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin genel liderlik algıları yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin genel liderlik algılarının yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu ve kurumdaki fiilen yürüttüğü görev bakımından genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Cinsiyete göre farklılık

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.27'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.27. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi

Ölçek boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Genel liderlik	Kadın	49	18,78	2,24	0,208	0,835
	Erkek	202	18,85	2,30		

Çizelge 4.27'deki bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$): Başka bir anlatımla kadın ve erkek yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri benzerlik göstermektedir ve yüksektir.

Yaşa göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi hesaplanmıştır. Tek yönlü varyans analizinin hesaplanmasından önce yöneticilerin yaşlarına göre genel liderlik ölçeğindeki maddelere vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojenliği Levene testi ile hesaplanmış ve varyansların homojen olduğu belirlenmiştir ($p>0,05$). Öğretim üyelerinin yaşlarına göre genel liderlik algı düzeylerine göre hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.28'de yer almaktadır.

Çizelge 4.28. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel liderlik	Gruplar arası	,696	2	,348	,068	,935
	Gruplar içi	1328,477	248	5,149		
	Toplam	1329,172	250			

Çizelge 4.28'deki bilgiler doğrultusunda spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin yaşlarına göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla 40 ve altında, 41-50 ile 50 ve üzerinde yaşa sahip öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeyleri benzerlik göstermektedir ve yüksektir.

Medeni duruma göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin medeni durumlarına göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla öncelikle yöneticilerin medeni durumlarına göre genel liderlik algı maddelerine vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojen olduğu Levene testi ile test edilmiş ($p>0,05$); ardından hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Çizelge 4.29’da yer verilmiştir.

Çizelge 4.29. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar arası	6,255	2	3,127		
Genel liderlik	Gruplar içi	1322,918	248	5,128	,610	,544
	Toplam	1329,172	250			

Çizelge 4.29’da yer alan bilgiler incelendiğinde; spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin medeni durumlarına göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle, evli, bekar ve dul/boşanmış olan yöneticilerin genel liderlik düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Mesleki kıdeme göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre genel liderlik algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi hesaplanmıştır. Varyans analizi öncesinde yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre varyanslarının homojen olduğu Levene testi sonucunda belirlenmiştir ($p>0,05$). Tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.30’da yer almaktadır.

Çizelge 4.30. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel liderlik	Gruplar arası	,906	2	,453	,088	,916
	Gruplar içi	1326,859	248	5,163		
	Toplam	1327,765	250			

Çizelge 4.30 doğrultusunda araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle mesleki kıdem 20 yıl ve altında olan, 20-30 yıl ve 31 yıl ve üzerinde olan yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Kurumdaki kadrosuna göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kurumlarındaki kadrolarına göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda profesör doktor, doçent doktor ve yardımcı doçent doktor kadrolarına sahip yöneticilerin genel liderlik algı ölçeğine vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojenliği Levene testi sonucunda belirlenmiştir ($p>0,05$). Öğretim üyelerinin kurumlarındaki kadrolarına göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.31’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.31. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin kurumdaki kadrolarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel liderlik	Gruplar arası	30,996	2	15,498	3,048	,049
	Gruplar içi	1296,802	248	5,085		
	Toplam	1327,798	250			

Çizelge 4.31’deki bilgiler incelendiğinde farklı akademik unvanlara sahip yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Farklılığın hangi akademik kadrolara sahip yöneticiler arasında olduğunun tespit edilebilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.32’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.32. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin kurumdaki kadrolarına göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları

Boyutlar	Kadro (I)	Kadro (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Genel liderlik	Prof.Dr.	Doç.Dr.	,18207	,46282	,694
		Yrd.Doç.Dr.	,81996	,44370	,066
	Doç. Dr.	Prof.Dr.	-,18207	,46282	,694
		Yrd. Doç.Dr.	,63790*	,30533	,038
	Yrd. Doç.Dr.	Prof.Dr.	-,81996	,44370	,066
		Doç.Dr.	-,63790*	,30533	,038

Çizelge 4.32’de yer alan bilgiler doğrultusunda spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan doçent doktorların genel liderlik algı düzeylerinin yardımcı doçent doktor olarak görev yapan yöneticilerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Kurumdaki kadrosu profesör doktor olan yöneticilerin diğer unvanlara sahip yöneticilerle genel liderlik özelliklerinin ise anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$); benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Kurumdaki Görevine göre

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yürüttükleri yönetici görevlerine göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla öncelikle müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı öğretim üyelerinin ölçek maddelerine vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojen olduğu Levene testi ile tespit edilmiş ($p>0,05$), ardından karşılaştırmalar, tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Çizelge 4.33’te gösterilmiştir.

Çizelge 4.33. Öğretim üyelerinin genel liderlik algı düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel liderlik	Gruplar arası	10,315	2	2,063	,474	,795
	Gruplar içi	1082,956	248	4,349		
	Toplam	1093,271	250			

Çizelge 4.33 doğrultusunda araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla kurumlarında müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevini yürüten yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.

4.3.Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumundaki Yöneticilerin Örgütsel Sessizlik Yaşamaları Ne Düzeydedir?

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin belirlenmesi amacıyla öğretim üyelerine beş alt boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği uygulanmıştır. Yöneticilerin ölçek maddelerine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan betimsel istatistikler Çizelge 4.34'te yer almaktadır.

Çizelge 4.34. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerine ilişkin hesaplanan betimsel istatistikler

Ölçek	Madde sayısı	N	En düşük	En yüksek	X	SS
Okul ortamı	4	251	8,00	20,00	16,88	2,44
Duygu	3	251	6,00	15,00	12,83	1,95
Sessizlik kaynağı	5	251	8,00	25,00	21,29	3,21
Yönetici	3	251	4,00	15,00	12,60	2,00
İzolasyon	3	251	5,00	15,00	12,77	2,01
Örgütsel sessizlik	18	251	33,00	90,00	76,37	10,56

Çizelge 4.34'te yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin okul ortamına ilişkin yaşadıkları örgütsel sessizlik alt boyutundan almış oldukları en düşük puanın 8,00; en yüksek puanın ise 20,00 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin okul ortamı boyutuna ilişkin maddelere vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama puan 16,88'dir. Ortalama değer incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin okul ortamına bağlı örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.34 incelendiğinde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygu boyutuna ($X=12,23$), sessizliğin kaynağı boyutuna ($X=21,29$), yönetici boyutuna ($X=12,60$) ve izolasyon boyutuna ($X=12,77$) ilişkin yaşamış oldukları örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.34'teki bilgiler doğrultusunda yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyini ölçmeye yönelik oluşturulan maddelerden almış oldukları en düşük puanın 33,00; en yüksek puanın ise 90,00 olduğu belirlenmiştir. Öğretim üyelerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan ortalama değer ($X=76,37$), araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

4.3.1.Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu ve kurumdaki fiilen yürüttüğü görev bakımından genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Cinsiyete göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ilişkisiz ölçümlerde t testi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.35'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.35. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz ölçümlerde t testi

Ölçek boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Okul ortamı	Kadın	49	17,68	1,88	2,574	0,011
	Erkek	202	16,69	2,52		
Duygu	Kadın	49	13,37	1,70	2,152	0,032
	Erkek	202	12,70	1,99		
Sessizlik kaynağı	Kadın	49	22,24	2,76	2,343	0,020
	Erkek	202	21,06	3,28		
Yönetici	Kadın	49	13,16	1,57	2,220	0,027
	Erkek	202	12,46	2,08		
İzolasyon	Kadın	49	13,22	1,81	1,785	0,076
	Erkek	202	12,66	2,04		
Örgütsel sessizlik	Kadın	49	79,68	8,65	2,471	0,014
	Erkek	202	75,56	10,84		

Çizelge 4.35’de yer alan bilgiler incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin izolasyon düzeylerinin yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$); okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Okul ortamı boyutunda kadın yöneticilerin ($X=17,68$) erkek yöneticilere ($X=16,69$) göre; duygu boyutunda kadın yöneticilerin ($X=13,37$) erkek yöneticilere ($X=12,20$) göre; sessizlik kaynağı boyutunda kadın yöneticilerin ($X=22,24$) erkek yöneticilere ($X=21,06$) göre; yönetici boyutunda kadın yöneticilerin ($X=13,16$) erkek yöneticilere ($X=12,46$) göre sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.35 incelendiğinde, yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde, kadın yöneticilerin ($X=79,68$) erkek yöneticilere ($X=75,56$) göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaşa göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi hesaplanmıştır. Tek yönlü varyans analizinin hesaplanmasından önce yöneticilerin yaşlarına göre örgütsel sessizlik ölçeğindeki maddelere vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojenliği Levene testi ile hesaplanmış ve varyansların homojen olduğu belirlenmiştir ($p>0,05$). Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yaşa göre hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.36’da yer almaktadır.

Çizelge 4.36. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yaşa göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul ortamı	Gruplar arası	23,264	2	11,632	1,935	,147
	Gruplar içi	1551,088	248	6,012		
	Toplam	1574,351	250			
Duygu	Gruplar arası	17,553	2	8,776	2,304	,102
	Gruplar içi	982,640	248	3,809		
	Toplam	1000,192	250			
Sessizlik kaynağı	Gruplar arası	53,451	2	26,726	2,530	,082
	Gruplar içi	2725,555	248	10,564		
	Toplam	2779,006	250			
Yönetici	Gruplar arası	9,408	2	4,704	1,130	,325
	Gruplar içi	1074,441	248	4,165		
	Toplam	1083,849	250			
İzolasyon	Gruplar arası	6,281	2	3,140	,758	,469
	Gruplar içi	1068,359	248	4,141		
	Toplam	1074,640	250			
Örgütsel sessizlik	Gruplar arası	462,565	2	231,282	2,059	,130
	Gruplar içi	28981,111	248	112,330		
	Toplam	29443,676	250			

Çizelge 4.36'da yer alan bilgiler incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla araştırmaya katılan yöneticilerin 40 yaş ve altında, 41-50 yaşında ile 51 yaş ve üzerinde olan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Çizelge 4.36'da ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutunu oluşturan okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetim ve izolasyon boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Medeni duruma göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumundaki yöneticilerin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla öncelikle yöneticilerin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik ölçeğindeki maddelere vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojen olduğu Levene testi ile test edilmiş ($p>0,05$); ardından hesaplanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Çizelge 4.37'de yer verilmiştir.

Çizelge 4.37. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin medeni duruma göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul ortamı	Gruplar arası	38,117	2	19,058	3,201	,042
	Gruplar içi	1536,235	248	5,954		
	Toplam	1574,351	250			
Duygu	Gruplar arası	17,974	2	8,987	2,361	,096
	Gruplar içi	982,219	248	3,807		
	Toplam	1000,192	250			
Sessizlik kaynağı	Gruplar arası	40,527	2	20,263	1,909	,150
	Gruplar içi	2738,479	248	10,614		
	Toplam	2779,006	250			
Yönetici	Gruplar arası	13,121	2	6,561	1,581	,208
	Gruplar içi	1070,728	248	4,150		
	Toplam	1083,849	250			
İzolasyon	Gruplar arası	15,122	2	7,561	1,841	,161
	Gruplar içi	1059,518	248	4,107		
	Toplam	1074,640	250			
Örgütsel sessizlik	Gruplar arası	586,918	2	293,459	2,624	,074
	Gruplar içi	28856,758	248	111,848		
	Toplam	29443,676	250			

Çizelge 4.37'deki bilgiler incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Başka bir deyişle evli, bekar ve dul/boşanmış yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Çizelge 4.37'de örgütsel sessizliğin alt boyutunu oluşturan duygu, sessizliğin kaynağı, yönetim ve izolasyon boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çizelge 4.37 incelendiğinde örgütsel sessizliğin ilk alt boyutunu oluşturan okul ortamına ilişkin yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin medeni

durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.38’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.38. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin medeni duruma göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları

Boyutlar	Medeni durum (I)	Medeni durum (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Okul ortamı	Evli	Bekar	-,90988*	,40768	,026
		Dul/boşanmış	,24622	,38614	,524
	Bekar	Evli	,90988*	,40768	,026
		Dul/boşanmış	1,15610*	,49172	,019
	Dul/boşanmış	Bekar	-,24622	,38614	,524
		Evli	-1,15610*	,49172	,019

Çizelge 4.38’de yer alan bilgiler incelendiğinde bekar yöneticilerin evli ve dul/boşanmış yöneticilere göre okul ortamında örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Evli ve dul/boşanmış yöneticilerin okul ortamına yönelik örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin ise benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Mesleki kıdeme göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi hesaplanmıştır. Varyans analizi öncesinde yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre varyanslarının homojen olduğu Levene testi sonucunda belirlenmiştir ($p>0,05$). Tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.39’da yer almaktadır.

Çizelge 4.39. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul ortamı	Gruplar arası	9,201	2	4,601	,767	,465
	Gruplar içi	1541,723	248	5,999		
	Toplam	1550,924	250			
Duygu	Gruplar arası	5,548	2	2,774	,727	,484
	Gruplar içi	980,223	248	3,814		
	Toplam	985,771	250			
Sessizlik kaynağı	Gruplar arası	10,044	2	5,022	,473	,624
	Gruplar içi	2730,602	248	10,625		
	Toplam	2740,647	250			
Yönetici	Gruplar arası	1,894	2	,947	,225	,799
	Gruplar içi	1081,588	248	4,209		
	Toplam	1083,482	250			
İzolasyon	Gruplar arası	2,922	2	1,461	,350	,705
	Gruplar içi	1071,107	248	4,168		
	Toplam	1074,029	250			
Örgütsel sessizlik	Gruplar arası	120,809	2	60,405	,534	,587
	Gruplar içi	29059,792	248	113,073		
	Toplam	29180,602	250			

Çizelge 4.39’da yer alan bilgiler incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir anlatımla araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin 20 yıl ve altında, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzerinde kıdeme sahip yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Çizelge 4.39’da ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutunu oluşturan okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetim ve izolasyon boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Kurumundaki kadrosuna göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kurumlarındaki kadrolarına göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda profesör doktor, doçent doktor ve yardımcı doçent doktor kadrolarına sahip yöneticilerin örgütsel sessizlik ölçeğine vermiş oldukları cevapların varyanslarının homojenliği Levene testi sonucunda belirlenmiştir ($p>0,05$). Öğretim üyelerinin kurumlarındaki kadrolarına göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.40'ta gösterilmiştir.

Çizelge 4.40. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin kurumdaki kadrolarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul ortamı	Gruplar arası	12,436	2	6,218	1,023	,361
	Gruplar içi	1550,482	248	6,080		
	Toplam	1562,919	250			
Duygu	Gruplar arası	7,543	2	3,771	,982	,376
	Gruplar içi	979,349	248	3,841		
	Toplam	986,892	250			
Sessizlik kaynağı	Gruplar arası	2,913	2	1,456	,136	,873
	Gruplar içi	2722,622	248	10,677		
	Toplam	2725,534	250			
Yönetici	Gruplar arası	,106	2	,053	,013	,987
	Gruplar içi	1065,469	248	4,178		
	Toplam	1065,575	250			
İzolasyon	Gruplar arası	4,743	2	2,371	,578	,562
	Gruplar içi	1045,750	248	4,101		
	Toplam	1050,493	250			
Örgütsel sessizlik	Gruplar arası	69,309	2	34,654	,306	,737
	Gruplar içi	28907,007	248	113,361		
	Toplam	28976,315	250			

Çizelge 4.40'taki bilgiler incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin kurumlarındaki kadrolarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Profesör doktor, doçent doktor ve yardımcı doçent doktor olarak görev yapan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 4.40'ta ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutunu oluşturan okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetim ve izolasyon boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin kurumlarındaki kadrolarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Kurumdaki görevine göre farklılık

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla öncelikle yöneticilerin görevleri bazında Levene homojenlik testi hesaplanmıştır. Varyansların homojen olduğu belirlendikten sonra ($p>0,05$) görevler bazında tek yönlü varyans analizi hesaplanmış ve sonuçlara Çizelge 4.41'de yer verilmiştir.

Çizelge 4.41. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul ortamı	Gruplar arası	58,125	2	11,625	1,973	,083
	Gruplar içi	1467,120	248	5,892		
	Toplam	1525,245	250			
Duygu	Gruplar arası	34,069	2	6,814	1,798	,114
	Gruplar içi	943,666	248	3,790		
	Toplam	977,735	250			
Sessizlik kaynağı	Gruplar arası	155,685	2	31,137	3,078	,010
	Gruplar içi	2519,157	248	10,117		
	Toplam	2674,841	250			
Yönetici	Gruplar arası	19,504	2	3,901	,968	,438
	Gruplar içi	1002,989	248	4,028		
	Toplam	1022,493	250			
İzolasyon	Gruplar arası	17,527	2	3,505	,861	,508
	Gruplar içi	1013,901	248	4,072		
	Toplam	1031,428	250			
Örgütsel sessizlik	Gruplar arası	1105,635	2	221,127	2,003	,079
	Gruplar içi	27488,336	248	110,395		
	Toplam	28593,971	250			

Çizelge 4.41'deki bilgiler incelendiğinde spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Başka bir anlatımla kurumlarında müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevini yürüten yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 4.41'deki bilgiler incelendiğinde; örgütsel sessizliğin alt boyutunu oluşturan okul ortamı, duygu, yönetim ve izolasyon boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Çizelge 4.41’de örgütsel sessizliğin alt boyutunu oluşturan sessizlik kaynağına ilişkin yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin yürüttüklere göreve göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla çoklu karşılaştırma LSD testi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.42’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.42. Öğretim üyelerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin kurumdaki görevlerine göre çoklu karşılaştırma LSD testi sonuçları

Boyutlar	Görev (I)	Görev (J)	Ortalama Fark (I-J)	SE	p
Sessizlik kaynağı	Müdür	Müdür yardımcısı	-,44215	,76420	,563
		Bölüm başkanı	-,52976	,71965	,462
		Bölüm başkan yardımcısı	-1,49435*	,71324	,037
		ABD başkanı	-1,74537*	,75665	,022
		ABD başkan yardımcısı	-2,57248*	,85226	,003
	Müdür yardımcısı	Müdür	,44215	,76420	,563
		Bölüm başkanı	-,08762	,65377	,893
		Bölüm başkan yardımcısı	-1,05220	,64671	,105
		ABD başkanı	-1,30323	,69429	,062
		ABD başkan yardımcısı	-2,13033*	,79742	,008
	Bölüm başkanı	Müdür	,52976	,71965	,462
		Müdür yardımcısı	,08762	,65377	,893
		Bölüm başkan yardımcısı	-,96459	,59341	,105
		ABD başkanı	-1,21561	,64494	,061
		ABD başkan yardımcısı	-2,04271*	,75484	,007
	Bölüm başkan yardımcısı	Müdür	1,49435*	,71324	,037
		Müdür yardımcısı	1,05220	,64671	,105
		Bölüm başkanı	,96459	,59341	,105
		ABD başkanı	-,25102	,63778	,694
		ABD başkan yardımcısı	-1,07813	,74873	,151
ABD başkanı	Müdür	1,74537*	,75665	,022	
	Müdür yardımcısı	1,30323	,69429	,062	
	Bölüm başkanı	1,21561	,64494	,061	
	Bölüm başkan yardımcısı	,25102	,63778	,694	
	ABD başkan yardımcısı	-,82710	,79019	,296	
ABD başkan yardımcısı	Müdür	2,57248*	,85226	,003	
	Müdür yardımcısı	2,13033*	,79742	,008	
	Bölüm başkanı	2,04271*	,75484	,007	
	Bölüm başkan yardımcısı	1,07813	,74873	,151	
	ABD başkanı	,82710	,79019	,296	

Çizelge 4.42’de yer alan bilgiler incelendiğinde müdür görevini yürüten yöneticilerin örgütsel sessizliğin kaynağı alt boyutunu yaşama düzeylerinin bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevini yürüten yöneticilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Çizelge 4.42’de ayrıca ana bilim dalı başkan yardımcılığı görevini yürüten yöneticilerin müdür, müdür yardımcı ve bölüm başkanı görevini yürüten yöneticilere göre örgütsel sessizliğin kaynağına ilişkin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

4.4. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumundaki Yöneticilerin Çok Faktörlü Liderlik, Genel Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasında Ne Düzeyde Bir İlişki Bulunmaktadır?

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin çok faktörlü liderlik, genel liderlik ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle yöneticilerin çok faktörlü liderlik ölçeğine vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda çok boyutlu liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler hesaplanmıştır.

4.4.1. Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin ilk alt boyutunu oluşturan dönüşümcü liderlik kendi içerisinde idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entellektüel uyarım, bireysel destek alt boyutlarından oluşmaktadır. Alt boyutların kendi içindeki ve dönüşümcü liderlikle olan ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.43’te gösterilmiştir.

Çizelge 4.43. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda dönüşümcü liderlik boyutu ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. İdealleştirilmiş etki (davranış)	1	,694**	,772**	,736**	,760**	,893**
2. İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	,694**	1	,732**	,652**	,738**	,857**
3. Telkinle güdüleme	,772**	,732**	1	,781**	,747**	,911**
4. Entellektüel uyarım	,736**	,652**	,781**	1	,708**	,881**
5. Bireysel destek	,760**	,738**	,747**	,708**	1	,889**
6. Dönüşümcü liderlik	,893**	,857**	,911**	,881**	,889**	1

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

Çizelge 4.43'te yer alan bilgiler incelendiğinde yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda, dönüşümcü liderlik ile alt boyutlarının pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde olduğu görülmektedir (p<0,01). Hesaplanan korelasyon katsayısının dönüşümcü liderlik ile idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutu arasında 0,893; idealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutu arasında 0,857; telkinle güdüleme alt boyutu arasında 0,911; entellektüel uyarım alt boyutu arasında 0,881; bireysel destek alt boyutu arasında da 0,889 olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderliği oluşturan alt boyutların da kendi içinde pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir (p<0,01).

4.4.2. İşlemci liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cevapları doğrultusunda işlemci liderlik ile işlemci liderliği oluşturan alt boyutlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için hesaplanan pearson korelasyon katsayısı sonuçlarına Çizelge 4.44'te yer verilmiştir.

Çizelge 4.44. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda işlemci liderlik boyutu ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Koşullu ödül	1	,507**	-,147*	-,336**	,272**
2. İstisnalarla yönetim (aktif)	,507**	1	,060	-,157*	,513**
3. İstisnalarla yönetim (pasif)	-,147*	,060	1	,454**	,754**
4. Laissez-faire	-,336**	-,157*	,454**	1	,585**
5. İşlemci liderlik	,272**	,513**	,754**	,585**	1

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

Çizelge 4.44'te yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin cevapları doğrultusunda işlemci liderlik ile koşullu ödül arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu (r: 0,272); istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (r: 0,513); istisnalarla yönetim (pasif) boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu (r: 0,754); laissez-faire alt boyutu ile de pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (r: 0,585) belirlenmiştir (p<0,01).

Çizelge 4.44'te işlemci liderliği oluşturan alt boyutların da kendi içinde orta ve düşük düzeyde ilişki içinde oldukları görülmektedir.

4.4.3. Liderlik davranış sonucu ve alt boyutları arasındaki ilişkiler

Çok faktörlü liderliğin son boyutu olan liderlik davranış sonucu ile alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı sonuçları Çizelge 4.45'te yer almaktadır.

Çizelge 4.45. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda liderlik davranış sonucu boyutu ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler

Değişkenler	1	2	3	4
1. Ekstra çaba	1	,793**	,730**	,921**
2. Etkililik	,793**	1	,748**	,946**
3. Memnuniyet	,730**	,748**	1	,871**
4. Liderlik davranış sonucu	,921**	,946**	,871**	1

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

Çizelge 4.45 incelendiğinde yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda liderlik davranış sonuç ile alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Liderlik davranış sonuç ile ekstra çaba arasında 0,921; etkililik alt boyutu arasında 0,946; memnuniyet alt boyutu arasında da 0,871 korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Çizelge 4.45'te ayrıca liderlik davranış sonuç alt boyutunun kendi içinde pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde oldukları görülmektedir ($p<0,01$).

4.4.4. Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiler

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.46'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.46. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda örgütsel sessizlik ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Okul ortamı	1	,861**	,802**	,766**	,739**	,920**
2. Duygu	,861**	1	,812**	,775**	,749**	,920**
3. Sessizlik kaynağı	,802**	,812**	1	,760**	,745**	,926**
4. Yönetici	,766**	,775**	,760**	1	,787**	,891**
5. İzolasyon	,739**	,749**	,745**	,787**	1	,875**
6. Örgütsel sessizlik	,920**	,920**	,926**	,891**	,875**	1

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

Çizelge 4.46'daki bilgiler doğrultusunda yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgütsel sessizlik ile okul ortamı ($r:0,920$), duygu ($r:0,920$), sessizlik kaynağı ($r:0,926$), yönetici ($r:0,891$) ve izolasyon ($r:0,875$) alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.46'da ayrıca örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutların kendi içerisinde pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir ($p<0,01$).

4.5. Çok Faktörlü Liderlik, Genel Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Arasındaki İlişkiler

Araştırma kapsamında spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çok faktörlü liderlik algı düzeyleri, genel liderlik algı düzeyleri ve örgütsel sessizlik yaşama düzeylerine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.47’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.47. Öğretim üyelerinin cevapları doğrultusunda çok faktörlü liderlik boyutları, genel liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Dönüşümcü liderlik	1	,281**	,805**	,292**	,350**
2. İşlemci liderlik	,281**	1	,277**	,044	,147*
3. Liderlik davranış sonuç	,805**	,277**	1	,203**	,279**
4. Genel liderlik	,292**	,044	,203**	1	,136*
5. Örgütsel sessizlik	,350**	,147*	,279**	,136*	1

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

Çizelge 4.47’de yer alan bilgiler incelendiğinde yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda, dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r:0,281); liderlik davranış sonuç arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (r:0,805), genel liderlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r:0,292); örgütsel sessizlik arasında da pozitif yönde ve düşük düzeyde (r:0,350) ilişki bulunduğu belirlenmiştir (p<0,01).

Çizelge 4.47’de işlemci liderlik ile liderlik davranış sonuç arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (r:0,277) ve örgütsel sessizlik arasında da pozitif yönde ve düşük düzeyde (r:0,147) ilişki olduğu belirlenmiştir (p<0,05). İşlemci liderlik ile genel liderlik algısı arasında ise anlamlı ilişkilerin olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Çizelge 4.47 incelendiğinde liderlik davranış sonuç ile genel liderlik algısı arasında (r:0,203) ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyi arasında (r:0,163) pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır (p<0,05).

Çizelge 4.47'deki bilgiler doğrultusunda genel liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r:0,136$) ilişki olduğu belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.6. Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Yönetici Olarak Görev Yapmakta Olan Öğretim Üyelerinin Çok Faktörlü Liderlik Algıları, Yöneticilerin Genel Liderlik Algı Düzeyleri, Örgütsel Sessizlik Yaşama Düzeyleri ve Bazı Özelliklerine (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Kıdem, Kurumdaki Kadrosu, Kurumdaki Fiili Görevi) Tarafından Ne Derece Yordanmaktadır?

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin çok faktörlü liderlik algıları, yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri, örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri ve bazı özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu, kurumdaki fiili görevi) tarafından ne derece yordandığının belirlenmesi amaçlanmış, bu doğrultuda çok faktörlü liderliğin her bir alt boyutu için aşamalı regresyon analizi hesaplanmıştır. Hesaplama öncesinde boyutlar arasında gerçekleştirilen ilişki hesaplamalarında işlemci liderlik dışında diğer değişkenlerin alt boyutları ile yüksek düzeyde ilişki göstermesi nedeni ile analizlere toplam puanlar dahil edilmiştir.

4.6.1. Dönüşümcü liderlik algısının açıklanması

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algılarının yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri, örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri ve bazı özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu, kurumdaki fiili görevi) tarafından ne derece açıklandığının belirlenmesi amacıyla aşamaları regresyon analizi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.48'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.48. Öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeyine göre aşamalı çoklu regresyon analizi

Model	Değişken	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	,350	,123	,119	8,23086		
	Örgütsel sessizlik					,350	5,897
2	(Sabit)	,428	,183	,177	7,95708		
	Örgütsel sessizlik					,316	5,459
	Genel liderlik					,249	4,293
3	(Sabit)	,444	,198	,188	7,90326		
	Örgütsel sessizlik					,310	5,373
	Genel liderlik					,251	4,355
	Görevdummy3					-,120	-2,095
4	(Sabit)	,461	,212	,199	7,84652		
	Örgütsel sessizlik					,296	5,151
	Genel liderlik					,250	4,371
	Görevdummy3					-,123	-2,169
	Yasdummy2					-,122	-2,141
5	(Sabit)	,482	,232	,217	7,76087		
	Örgütsel sessizlik					,287	5,036
	Genel liderlik					,262	4,621
	Görevdummy3					-,131	-2,337
	Yasdummy2					-,159	-2,730
	Kadrodummy1					-,148	-2,542
6	(Sabit)	,498	,248	,229	7,69885		
	Örgütsel sessizlik					,275	4,847
	Genel liderlik					,271	4,800
	Görevdummy3					-,137	-2,456
	Yasdummy2					-,295	-3,509
	Kadrodummy1					-,218	-3,316
	Yasdummy1					-,184	-2,228

Çizelge 4.48’de yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyini açıklayan anlamlı altı modelin kurulduğu görülmektedir. Kurulan ilk modelin (Model 1) yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi değişkeninden oluştuğu görülmektedir. Başka bir anlatımla spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerini en iyi yordayan değişkenin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi olduğu

belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik yaşama düzeyinin Model 1 olarak adlandırılan eşitliğe dayalı olarak tek başına yöneticilerin dönüşümcü liderlik algılarındaki değişkenliğin %12'sini açıkladığı görülmektedir. Yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeyi ile kurulan regresyon eşitliğinde, örgütsel sessizlik düzeyi ile dönüşümcü liderlik algı düzeyinin pozitif ilişki içinde olduğu ($,350$) görülmektedir. Başka bir anlatımla, yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi artış gösterdikçe dönüşümcü liderlik algı düzeyi de artış gösterecektir.

Çizelge 4.48'de yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile genel liderlik algı düzeylerinin (Model 2) birlikte yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin %18'ini açıkladığı görülmektedir. Model 2'de eşitliğe giren genel liderlik algı düzeyi, yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyinin açıklanmasına %5'lik bir katkı sağlamıştır. Yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerinin regresyon katsayısı incelendiğinde, genel liderlik algı düzeyinin dönüşümcü liderlik algı düzeyi ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri artış gösterdikçe dönüşümcü liderlik algı düzeyleri de artış gösterecektir.

Çizelge 4.48'de yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyini yordayan değişkenlerle kurulan Model 3'te, model 2 ve model 1'deki değişkenlere ek olarak eşitliğe, toplam değişkenliğe %2'lik katkı getiren yöneticilerin görevlerine ilişkin oluşturulan *gorevdummy3* değişkeni girmiştir. Yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri, genel liderlik algı düzeyleri ve *gorevdummy3* değişkeni birlikte yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin %20'sini açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik ile *gorevdummy3* arasında hesaplanan regresyon katsayısı incelendiğinde ($-,120$) *gorevdummy3* değişkeninde ölçüt değişken olarak belirlenen bölüm başkanı görevini yürüten yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin diğer görevleri yürüten yöneticilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.48'de görüldüğü gibi yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerini açıklamak üzere kurulan Model 4'e *yasdummy2* değişkeninin dahil olduğu görülmektedir. Model 4'te yer alan değişkenler dönüşümcü liderlik düzeyindeki değişimin %21'ini açıklamaktadır. Bu doğrultuda dördüncü modele dahil olan *yasdummy2* değişkeninin açıklamaya %1'lik bir katkı getirdiği görülmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyleri ile *yasdummy2* değişkeni arasında hesaplanan regresyon katsayısının negatif olması ($-,122$);

ölçüt değişken olarak belirlenen 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin diğer yöneticilere göre daha düşük olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.48 incelendiğinde, araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerini açıklamak üzere modele (Model 5) %1'lik bir açıklama katkısı getiren kadrodummy1 değişkeninin dahil olduğu görülmektedir. Model 5'te yer alan değişkenler dönüşümcü liderlik algı düzeyindeki toplam varyansın %23'ünü açıklamaktadırlar. Dönüşümcü liderlik algı düzeyi ile kadrodummy1 değişkeni arasındaki regresyon katsayısının negatif yönde hesaplandığı (-,148) belirlenmiştir. Kadrodummy1 değişkeninde ölçüt olarak belirlenen profesör doktor unvanında görev yapan yöneticilerin diğer yöneticilere göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.48'deki bilgiler incelendiğinde kurulan son modele (Model 6) dahil olan yasdummy1 değişkeni ile birlikte yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerindeki değişimin %25'inin açıklandığı; yasdummy değişkeninin modelin açıklanmasına %1'lik bir katkı getirdiği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik algı düzeyi ile yasdummy1 değişkeni arasında hesaplanan regresyon katsayısının negatif yönde olması (-,184) dolayısıyla ölçüt değişken olarak belirlenen 40 yaş ve altındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin cinsiyet, medeni durum, kıdem değişkenleri tarafından anlamlı bir şekilde yordanmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.6.2. İşlemci liderlik algısının açıklanması

Araştırmaya katılan yöneticilerin işlemci liderlik algılarının yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri, örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri ve bazı özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu, kurumdaki fiili görevi) tarafından ne derece açıklandığının belirlenmesi amacıyla aşamaları regresyon analizi hesaplanmış ve sonuçlar Çizelge 4.49'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.49. Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeyine göre aşamalı çoklu regresyon analizi

Model	Değişken	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	,147	,022	,018	6,52983		
	Örgütsel sessizlik					,147	2,352
2	(Sabit)	,198	,039	,031	6,48493		
	Örgütsel sessizlik					,133	2,126
	Yaşdummy2					-,132	-2,112

Çizelge 4.49'da yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeyini açıklayan anlamlı iki modelin kurulduğu görülmektedir. Kurulan ilk model olan Model 1'in yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerini en çok açıklayan örgütsel sessizlik yaşama düzeyi değişkeninden oluştuğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik yaşama düzeyi, Model 1 olarak adlandırılan eşitliğe dayalı olarak tek başına yöneticilerin işlemci liderlik algılarındaki değişkenliğin %2'sini açıklamaktadır. Yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeyi ile kurulan regresyon eşitliğinde, örgütsel sessizlik düzeyi ile işlemci liderlik algı düzeyinin pozitif ilişki içinde olduğu (.147) görülmektedir. Başka bir anlatımla, yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi artış gösterdikçe işlemci liderlik algı düzeyi de artış gösterecektir.

Çizelge 4.49'da yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeyini yordayan ikinci değişkenle kurulan son modelin Model 2 olduğu görülmektedir. Model 2'te yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin yaklaşık %2'sini açıklayan yaşdummy2 değişkeni dahil olmuştur. Örgütsel sessizlik ile yaşdummy2 değişkeni birlikte işlemci liderlik algı düzeyinin %4'ünü açıklamaktadır. İşlemci liderlik ile yaşdummy2 değişkeni arasında hesaplanan regresyon katsayısı incelendiğinde (-,132) görevdummy3 değişkeninde ölçüt değişken olarak belirlenen 41-50 yaşındaki yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerinin diğer yaş grubundaki (40 yaş ve altı ile 51 yaş ve üzeri) yöneticilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin genel liderlik algı düzeyi, cinsiyet, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu, kurumda fiilen yürüttüğü görev değişkenleri tarafından anlamlı bir şekilde yordanmadığı belirlenmiştir (p>0,05).

4.6.3. Liderlik davranış sonuç algısının açıklanması

Araştırmaya kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algılarının yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri, örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri ve bazı özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu, kurumdaki fiili görevi) tarafından ne derece açıklandığının belirlenmesi amacıyla hesaplanan aşamaları regresyon analizi sonuçlarına Çizelge 4.50'de yer verilmiştir.

Çizelge 4.50. Öğretim üyelerinin liderlik davranış sonuç algı düzeyine göre aşamalı çoklu regresyon analizi

Model	Değişken	R	R ²	Uyarlanmı ş R ²	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	,279	,078	,074	4,05546		
	Örgütsel sessizlik					,279	4,584
2	(Sabit)	,325	,106	,098	4,00201		
	Örgütsel sessizlik					,256	4,224
	Genel liderlik					,168	2,774
3	(Sabit)	,347	,120	,110	3,97668		
	Örgütsel sessizlik					,249	4,133
	Genel liderlik					,170	2,824
	Görevdummy3					-,122	-2,042

Çizelge 4.50'de yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyini açıklayan anlamlı üç modelin kurulduğu görülmektedir. İlk kurulan model olan Model 1'in örgütsel sessizlik yaşama düzeyi değişkeninden oluştuğu; modele alınan değişkenler içinde örgütsel sessizlik değişkeninin liderlik davranış sonuç değişkenini en çok açıklayan değişken olduğu görülmektedir. Model 1 olarak adlandırılan eşitlikte örgütsel sessizlik yaşama düzeyi, tek başına yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algılarındaki değişkenliğin %8'ini açıklamaktadır. Yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeyi ile kurulan regresyon eşitliğinde, örgütsel sessizlik düzeyi ile liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyinin pozitif ilişki içinde olduğu (,279) görülmektedir. Başka bir deyişle, yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi artış gösterdikçe liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyi de artış gösterecektir.

Çizelge 4.50'de yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile genel liderlik algı düzeylerinin (Model 2) birlikte yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyindeki

değişkenliğin %11'ini açıkladığı görülmektedir. Model 2'de eşitliğe giren genel liderlik algı düzeyi, yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyinin açıklanmasına %3'lük bir katkı sağlamıştır. Yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerinin regresyon katsayısı incelendiğinde, genel liderlik algı düzeyinin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyi ile pozitif ilişki içinde (0,168) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri artış gösterdikçe liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyleri de artış gösterecektir.

Çizelge 4.50'de yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyini yordayan değişkenlerle kurulan son modelin Model 3 olduğu görülmektedir. Model 3'te, model 2 ve model 1'deki değişkenlere ek olarak eşitliğe, toplam değişkenliğe %1'lik ek katkı getiren yöneticilerin görevlerine ilişkin oluşturulan görevdummy3 değişkeni girmiştir. Yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri, genel liderlik algı düzeyleri ve görevdummy3 değişkeni birlikte yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyindeki değişkenliğin %12'sini açıklamaktadır. Liderlik davranış sonucuna ilişkin ile görevdummy3 arasında hesaplanan regresyon katsayısı incelendiğinde (-,122) görevdummy3 değişkeninde ölçüt değişken olarak belirlenen bölüm başkanı görevini yürüten yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin diğer görevleri yürüten yöneticilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin liderlik davranış sonuçlarına ilişkin algı düzeyindeki değişkenliğin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu değişkenleri tarafından anlamlı bir şekilde yordanmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

5.TARTIŞMA

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar dönüşümcü liderlik alt boyutunda, yöneticilerin idealleştirilmiş etki (davranış) liderlik algı düzeylerinin, idealleştirilmiş etki (atfedilen) algı düzeylerinin, telkinle güdüleme algı düzeylerinin, entelektüel uyarımı algı ve bireysel destek algı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Yavuz'un (2009) yapmış olduğu çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışının bileşenleri ayrı ayrı değerlendirilmiş, bu değerlendirme sonucunda, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin de liderler tarafından yüksek düzeyde sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretim üyelerinin işlemci liderlik algı düzeylerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinden daha düşük olmakla birlikte, ortalamadan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenler üzerine yapılan diğer araştırmaların bulguları ile tutarlıdır. Cemaloğlu ve Okçu'nun (2012) yapmış oldukları çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Buluç'un (2009) liderlik stilleri ile ilgili araştırma sonuçlarına göre ise okul yöneticileri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarından en fazla dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermektedirler. Kul ve Güçlü'nün (2010) beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği çalışmada da okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilediği ve işlemci liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri anlaşılmaktadır. Koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutlarına ilişkin yöneticilerin algı düzeylerinin yüksek olduğu, istisnalarla yönetim (pasif) boyutunda öğretim üyelerinin algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Laissez-faire alt boyutunda ise yöneticilerin liderlik algı düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemekle birlikte hem kadın hem de erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyleri yüksektir. Benzer çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde, Hemedoğlu ve Evliyaoğlu'nun (2012) ve Arslantaş ve Pekdemir'in (2007) araştırmasında yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyetine göre dönüşümcü liderlik algıları arasında

anlamli farklılık olmadığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik alt boyutları bakımından gerçekleştirilen hesaplamalar sonucunda spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım ve bireysel destek algılarının da anlamli bir farklılık göstermezken, dönüşümcü liderlik alt boyutunun telkinle güdüleme boyutuna ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin cinsiyetine göre anlamli bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Cinsiyet bazında yöneticilerin ortalama puanları incelendiğinde; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre telkinle güdüleme algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamli bir farklılık göstermediği diğer bir deyişle kadın ve erkek yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeyleri benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutlarındaki algı düzeylerinin cinsiyete göre anlamli bir farklılık göstermediği ve bu alt boyutlarda kadın ve erkek yöneticilerin algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Yöneticilerin koşullu ödül boyutundaki algı düzeylerinde ise yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamli bir farklılık gösterdiği, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre koşullu ödüle dayalı liderlik algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yavuz ve Tokmak'ın (2009) çalışmasında işlemci liderliğin bileşenlerinden istisnalarla yönetim (pasif) ile cinsiyet değişkeni arasında anlamli bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer davranış bileşenleri ile cinsiyet değişkeni arasında bir farklılık bulunamamıştır. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) bileşeninde erkek ve kadınların birbirlerinden farklı düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Çok faktörlü liderlik algı ölçeğinde yer alan boyutlara ilişkin maddelerde; yöneticilerin ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet boyutlarındaki liderlik davranış sonuç algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenirken liderlik davranışları sonuçlarına ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamli bir farklılık göstermediği görülmektedir. Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin liderlik davranış sonuç algıları benzerlik göstermektedir ve yüksektir. Liderlik davranış sonuç algısını oluşturan ekstra çaba ve etkililik alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamli bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir deyişle, kadın ve erkek yöneticilerin ekstra çaba ve etkililik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra kadın ve erkek yöneticilerin memnuniyet algı düzeyleri boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre memnuniyet algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Polat'ın (2012) yükseköğretim kurumlarındaki araştırmasında, akademik personelin memnuniyet algıları cinsiyete göre farklılık oluşturmamaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunu oluşturan idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme ve bireysel destek alt boyutlarında da öğretim üyelerinin algı düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterirken, yöneticilerin idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve entelektüel uyarım algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Başka bir deyişle 40 ve altı yaşında, 41-50 yaşında ile 50 ve üzeri yaşında bulunan yöneticilerin idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve entelektüel uyarım boyutlarındaki algı düzeyleri benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutunda 51 ve üzeri yaşında olan yöneticilerin 41-50 yaşındaki yöneticilerden algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İdealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutunda 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin diğer yaş gruplarındaki yöneticilere göre algı düzeylerinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Telkinle güdüleme alt boyutunda 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin algı düzeylerinin 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra 40 yaş ve altındaki yöneticilerin telkinle güdüleme algı düzeylerinin de 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan yöneticilerden 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin diğer yaş gruplarında yer alan yöneticilere göre telkinle güdüleme algı düzeyleri daha düşüktür.

Yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösteren bireysel destek alt boyutunda 51 yaş ve üzerinde olan yöneticilerin algı düzeylerinin 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Genel ifadeyle en yüksek algıya 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticiler sahipken en düşük algıya 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticilerin işlemci liderlik algı düzeylerinin de yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. İşlemci liderliği oluşturan alt boyutlardan koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutundaki yönetici algılarının yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterirken; işlemci liderlik boyutunu oluşturan istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutuna ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yöneticilerin yaşlarına göre farklılık gösteren işlemci liderlik algı düzeyinin 51 yaş ve üzerindeki yöneticiler ile 41-50 yaş grubundaki yöneticilerde farklılaştığı belirlenmiştir. Farklar incelendiğinde, 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin 41-50 yaş grubundaki yöneticilerden işlemci liderlik algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 40 yaş ve altındaki yöneticilerin ise diğer yaş grubundaki yöneticilerle algı düzeyleri ile farklılık göstermediği; benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. İstisnalarla yönetim (aktif) boyutunda yöneticilerin algı düzeylerinin yaş bazında karşılaştırmaları incelendiğinde, 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin 40 yaş ve altındaki yöneticilerle, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Taşkiran (2010) liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerine etkini araştırdığı çalışma bulgusunda, çalışanların yaşları arttıkça işlemci liderlik algısının da arttığını belirtmiştir.

Yöneticilerin liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre, liderlik davranış sonucunu oluşturan ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik boyutunu oluşturan idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, işlemci liderlik algısını oluşturan koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ve aynı şekilde liderlik davranış sonucunun boyutları olan ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet alt boyutlarına ilişkin yönetici algılarının da yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinde ve liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinde yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. 20 yıl ve altında kıdeme sahip, 20-30 yıl kıdeme sahip ve 31 yıl ve üzerinde kıdeme sahip yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Yöneticilerin koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanan bir diğer sonuçtur. 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin koşullu ödüle ilişkin algı düzeylerinin, 20 yıl ve altı kıdeme sahip yöneticiler ile 31 yıl ve üzerindeki yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 31 yıl ve üzerindeki yöneticilerin istisnalarla yönetim (aktif) boyutundaki algı düzeylerinin 20 yıl ve altındaki ile 21-30 yıl kıdeme sahip yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin akademik kadrolarına göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin ve işlemci liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği, akademik kadrosu profesör doktor, doçent doktor ve yardımcı doçent doktor olan öğretim üyelerinin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Buna karşılık, Batmunkh (2011) liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, akademisyenlerin unvanı arttıkça dönüşümcü liderlik algısının da arttığını öne sürmektedir.

Kurumda müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevlerini yürüten yöneticilerin kurumlarındaki görevlerine göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermemesinin yanı sıra bölüm başkanı görevini yürüten yöneticilerin dönüşümcü ve liderlik davranış sonucuna ilişkin algılarının anlamlı bir fark yaratmasa da diğer görevleri yürüten yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İşlemci liderliğin alt boyutlarından olan istisnalarla yönetim (aktif) boyutuna ilişkin yönetici algılarının yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bölüm başkan yardımcısı görevini yürüten yöneticilerin; müdürlük, bölüm başkan yardımcılığı, ana bilim dalı başkanlığı ve ana bilim dalı başkan yardımcılığı görevini yürüten öğretim üyelerine göre istisnalarla yönetim (aktif) boyutuna ilişkin algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bölüm başkan yardımcılığı görevini yürüten öğretim üyeleri ile müdür yardımcılığını görevini yürütülen öğretim üyelerinin

istisnalarla yönetim (aktif) boyutuna ilişkin algı düzeylerinin ise benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Keklik'in (2012) araştırmasında çalışanların, yaptıkları görevlere göre ele alınan tüm liderlik gruplarında farklar olduğu tespit edilmiştir.

Müdür görevini yürüten yöneticilerin örgütsel sessizliğin alt boyutunu yaşama düzeylerinin bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevini yürüten yöneticilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ana bilim dalı başkan yardımcılığı görevini yürüten yöneticilerin müdür, müdür yardımcı ve bölüm başkanı görevini yürüten yöneticilere göre örgütsel sessizliğin kaynağına ilişkin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendilerini lider olarak gördüklerini ifade edebiliriz. Karip'in (1998) ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik kapasitelerini kendi algılarına ve yardımcılarının algılarına göre değerlendirdikleri çalışmada, devlet ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini değerlendirmelerinde tüm liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip oldukları sonucu çalışmamızla paralellik gösterirken Cemaloğlu ve Okçu'nun (2012) öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini saptamaya yönelik yapılan çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin, okul yöneticilerini yeterli bir dönüşümcü lider olarak algılamadıkları sonucu çalışmamızla paralellik göstermemektedir.

Yöneticilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine ve medeni durumlarına göre genel liderlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Güllü ve Arslan'ın (2009) çalışmasında, beden eğitimi öğretmenlerin cinsiyetlerine ve hizmet yıllarına göre genel liderlik algı düzeylerinde anlamlılık tespit edilememiştir. Diğer değişkenlerin aksine akademik unvanlara sahip yöneticilerin genel liderlik algı düzeylerindeki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Yönetici olarak görev yapan doçent doktorların, genel liderlik algı düzeylerinin yardımcı doçent doktor olarak görev yapan yöneticilerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve göre genel liderlik algı düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği başka bir anlatımla

kurumlarında müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, ana bilim dalı başkanı ve ana bilim dalı başkan yardımcısı görevini yürüten yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sessizlik yaşama oranı yüksek düzeydedir. Kılıç vd.'nin (2013) yapmış oldukları çalışma sonucunda, örneklemin genelinin orta düzeyde örgütsel sessizlik yaşadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Çakıcı'nın (2008) 327 akademik 181 idari personelden oluşan örneklemdeki çalışmasında, katılımcıların çoğunluğu, örgütte 'bazen' sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) 40 iş göreni kapsayan çalışmalarında, konular ve sorunlar karşısında sessiz kalmanın, işyerinde oldukça yaygın bir durum olduğunu; Nikmaram vd. (2012) 62 profesör ve 9 idari personelden oluşan bir örnekleme, örgütsel sessizlik ikliminin idari personelde daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yöneticilerin okul ortamına, duygu boyutuna, sessizliğin kaynağı boyutuna, yönetici boyutuna ve izolasyon boyutuna ilişkin yaşamış oldukları örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olması Özgan ve Külekçi'nin (2012a) öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversite içerisinde sessiz kalmalarında kendilerinden, yöneticilerden ve örgütten kaynaklanan sebeplerin olduğu sonucuyla benzerlik göstermektedir. Kahveci'nin (2010) araştırmasında da örgütsel sessizliğin faktörlerinden olan yönetici faktörünün ortalaması yüksek düzeydedir. Gök, Arslan ve Özgan (2013) da örgütsel sessizlik sebeplerini; yönetici tutum ve davranışları, yasa ve yönetmeliklerin sınırlaması, fikrinin önemsenmediği düşüncesi, nemelazımcılık, değer yoksunluğu, okuldaki olumsuz atmosfer, bilgi saklama ve kültürel öğeler olarak göstermektedir. Yöneticilerin okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici, boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği izolasyon boyutun da ise anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Okul ortamı boyutunda; duygu boyutunda; sessizlik kaynağı boyutunda; yönetici boyutunda; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Nartgün ve Kartal (2013) okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici boyutlarına ilişkin algı düzeylerinde kadınların erkeklere oranla sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Tülübaş ve Celep (2014) öğretim elemanlarının sessiz kalma

nedenlerini araştırdığı çalışmada kadın ğretim elemanlarının erkek ğretim elemanlarına göre daha sessiz olduğunu, Bayram (2010), kadın ğretim elemanlarının özellikle izolasyon korkusu nedeniyle erkeklere oranla daha sessiz kaldıklarını bulmuştur. zgan ve Külekçi'nin (2012) araştırmasında, kadın katılımcılardan biri özellikle bayan olarak etiketlenmekten çekindiği için sessiz kaldığını ifade etmiştir. Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) ise araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olması çalışmadan elde ettiğimiz sonucun doğruluğunu destekler niteliktedir. ınar, Karcıoğlu ve Alioğulları'nın (2013) bulgularında, kadınların örgütsel sessizlik düzeyinin erkeklerden daha düşük olması sonucu diğer bulgularla farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin rgtsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin yaşlarına, mesleki kdemlerine, kurumlarında fiilen yürüttükleri göreve ve kurumlarındaki kadrolarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Alparslan'nın (2010) niversitede ğretim elemanlarının kurumlarında, sessizlik iklimi algılarını belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, ğretim elemanlarının demografik özelliklerinden yaş ve kurumda çalışılan süre açısından sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuyla, Yaman ve Ruçlar'ın (2014) niversitelerde örgütsel sessizlik üzerine yaptıkları çalışmada ğretim elemanlarının örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık arz etmesi çalışma sonucu ile farklılık arz etmektedir. Buna karşılık Erenler (2010), rgtsel sessizlik davranışının kıdeme göre farklılık göstermediğini saptamıştır.

Örgütsel sessizliğin ilk alt boyutunu oluşturan okul ortamına ve sessizlik kaynağına ilişkin yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bekâr yöneticilerin, evli ve dul/boşanmış yöneticilere göre okul ortamında örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kolay'ın (2012) araştırmasında örgütsel sessizlik, medeni duruma göre farklılık göstermezken, Kılıçlar ve Harbalıoğlu'nun (2014) araştırmasında örgütsel sessizlik, medeni duruma göre farklılık ve Yanık'ın (2012) alışmasında da bekarlar, evlilere oranla daha fazla sessizlik davranışı sergileyerek farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin, dönüşümcü liderlik ile alt boyutlarının pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderliği oluşturan alt boyutların da kendi içinde pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde oldukları tespit

edilmiştir. Yöneticilerin işlemci liderlik ile koşullu ödül arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu; istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; istisnalarla yönetim (pasif) boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; laissez-faire alt boyutu ile de pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşlemci liderliği oluşturan alt boyutların da kendi içinde orta ve düşük düzeyde ilişki içinde oldukları görülmektedir. Gündüz ve Doğan'ın (2009) araştırmasında, etkileşimci liderlik stillerinden koşullu ödül ile etkililik ve doyum; istisnalarla yönetim (aktif) etkililik ve doyum arasında pozitif bir korelasyon olduğu, buna karşılık istisnalarla yönetim (pasif) ile etkililik ve ekstra çaba ve serbest bırakıcı liderlik ile etkililik arasında negatif bir korelasyon olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda liderlik davranış sonuç ile alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgütsel sessizlik ile okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel sessizliği oluşturan alt boyutların kendi içerisinde pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde; liderlik davranış sonuç arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde, genel liderlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde; örgütsel sessizlik arasında da pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Kul ve Güçlü'nün (2010) araştırmasında okul yöneticilerinin liderlik davranışları alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olması çalışmamızla paralel nitelikte bir sonuçtur.

İşlemci liderlik ile liderlik davranış sonuç arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ve örgütsel sessizlik arasında da pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Erol ve Köroğlu (2013) liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde, işlemci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. İşlemci liderlik ile genel liderlik algısı arasında ise anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Liderlik davranış sonucu ile genel liderlik algısı arasında ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyi arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Genel liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ise anlamlı ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerini en iyi yordayan değişkenin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeyi ile kurulan regresyon eşitliğinde, örgütsel sessizlik düzeyi ile dönüşümcü liderlik algı düzeyinin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi artış gösterdikçe dönüşümcü liderlik algı düzeyi de artış gösterecektir. Erol'un (2012) liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu sonucu farklılık arz etmektedir.

Yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi artış gösterdikçe işlemci liderlik algı düzeyi de artış göstermektedir. Erol'un (2012) çalışmasında işlemci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Değişkenler içinde örgütsel sessizlik değişkeninin liderlik davranış sonuç değişkenini en çok açıklayan değişken olduğu görülmektedir. Yöneticilerin örgütsel sessizlik düzeyi ile kurulan regresyon eşitliğinde, örgütsel sessizlik düzeyi ile liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyinin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri incelendiğinde, genel liderlik algı düzeyinin dönüşümcü liderlik algı düzeyi ve liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyi ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin genel liderlik algı düzeyleri artış gösterdikçe dönüşümcü liderlik algı düzeyleri ve liderlik davranış sonucuna ilişkin algı düzeyleri de artış gösterecektir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin, işlemci liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin ve liderlik davranış sonuçlarına ilişkin algı düzeyindeki değişkenliğin; cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu değişkenleri tarafından anlamlı bir şekilde yordanmadığı belirlenmiştir.

6. SONUÇ

Araştırmanın yapıldığı kurumun yüklendiği vizyon ve misyon nedeniyle, yöneticilerinin değişim ve çalışan odaklı liderlik davranışlarını sergilemeleri beklentisi çalışanlar açısından kendilerini yöneten yönetici yerine, onları yönlendiren, birey olarak saygı duyan, katılımcı yönetim davranışlarını sergileyen ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunacak lider yöneticiler isteklerini ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının önemine vurgu yapılması demokratik, çağcıl bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik anlayışının yöneticilere benimsetilmesine etki edebilir. Dönüşümsel liderlik sergileyen yöneticilerle çalışanların hem görev yaptıkları kuruma hem de birbirlerine karşı olan ilişkilerinde daha yüksek düzeyde bir bağlılık duydukları ilgili yazındaki çalışmalardan da anlaşılmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik davranışları etkileşimci liderliğe göre daha demokratik, katılımcı, performans ve verimliliği artıran bir liderlik stildir.

Dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik her ne kadar ayrı görünse de birbirini tamamladığı durumlar da vardır. Yani dönüşümcü liderlik davranışları üst düzeyde olan bir lider veya yönetici aynı zamanda işlemci liderlik davranışları da sergileyebilir. Çalışmamızda da, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin her iki liderlik davranışını da sergilediği, dönüşümcü liderliğin işlemci liderlik tarzından daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin, dönüşümcü liderlik ile alt boyutlarının pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki içinde olduğu görülmektedir. İlgili yazında yapılan bazı çalışmalarda dönüşümcü liderler izleyicilerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik özellikleri arttığında işlemci liderlik özelliklerinin de arttığı veya dönüşümcü liderlik özelliklerinin azaldığında işlemci liderlik özelliklerinde de düşük düzeyde bir azalma olacağı söylenebilir.

Yöneticilerin yaşamış oldukları örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olması, hem kurumsal hem de toplumsal gelişimin öncüsü olmaları beklenen öğretim elemanlarının belki de en az sessiz kalması gereken grup olduğu düşünüldüğünde, sonuç dikkat çekicidir. Açıkça konuşma yerine susma, haksızlığa tepki göstermek yerine geri çekilerek pasif kalma, bu davranışın göz ardı edilme nedenleri arasında gösterilebilir. Yapılan araştırmalarda iş görenlerin sorunlar hakkında konuştuklarında değişen bir şey olmayacağı düşüncesine inandıkları, şikâyetçi ve dedikoducu olarak görünecekleri korkusunu yaşadıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik, örgütler için ciddi problemler oluşturabilir.

Yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmalar, kadınların aile içi sorumlulukları ve toplumsal baskılar nedeniyle yönetim pozisyonlarından uzaklaştırıldıklarını göstermektedir (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vannemen 2001). Cam tavan etkisi olarak adlandırılan bu durum özellikle yönetim pozisyonlarında kadınların az olmasını açıklayan bir kavramdır. Üniversitelerde yönetim pozisyonunda bulunan öğretim elemanlarının çoğunlukla erkek olması, kadınların erkeklere oranla daha sessiz olmasının bir nedeni olabilir. Morrison ve Miliken'in (2000) ileri sürdüğü gibi cinsiyet, çalışan sessizlik davranışını etkileyen önemli bir faktördür ve bu demografik farklılaşma, kadın öğretim elemanlarını sessizliğe iten bir etmen olabilir. Cinsiyet ile ilgili başka bir araştırma, kadınların, erkeklerin varlığı durumunda daha sessiz olduklarını ortaya koymuştur (Pinder ve Harlos, 2001).

Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgütsel sessizlik ile okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütteki sorunlar hakkında sessiz kalmalarının temel nedenlerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Bekâr yöneticilerin, evli ve dul/boşanmış yöneticilere göre okul ortamında örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin daha yüksek görülmesinin sebebi bekâr yöneticilerin sorumluluk yükünün az olması olarak görülebilir. Havighurst'a göre erken dönemlerde

kişinin gelişimsel görevleri daha ziyade bireysel ve küçük sosyal gruplara yönelikken geç dönemlerde daha toplumsal ve sosyal bir yapıya bürünmektedir.

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerini en iyi yordayan değişkenin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi olduğu belirlenmiştir. Başka bir anlatımla, yöneticilerin örgütsel sessizlik yaşama düzeyi artış gösterdikçe dönüşümcü liderlik algı düzeyi de artış gösterecektir. Bu durumun liderin genel algısıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik maddelerinden yola çıkarsak yöneticilerin eksiklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmemeleri ve buna benzer nedenlerle örgütsel sessizlik oluşturdukları söylenebilir.

Sonuç olarak; yöneticilerin dönüşümcü liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin, işlemci liderlik algı düzeyindeki değişkenliğin ve liderlik davranışı sonuçlarına ilişkin algı düzeyindeki değişkenliğin; cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, kurumdaki kadrosu değişkenleri tarafından anlamlı bir şekilde yordanmadığı belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışmamız kapsamındaki dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerinin açıklanmasında başka değişkenlerin değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Yönetici statüsünde bulunan kişilerin örgütsel sessizliği çalışma ortamında en büyük sorunlardan biri olarak görmeleri örgütsel yapının bütünlüğü ve çalışma disiplini açısından zorunluluktan öte gereklilik taşımaktadır. Bu durumda sağlıklı liderlik özelliklerinin kişilik özellikleri ile bütünleşmesi, sosyal bir yapı olan örgütün sağlıklı işleyebilmesi, örgüt için yaşamsal bir önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- Acar, A.Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 10.
- Akbaba-Altun, S.(2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2 (1), 10-17.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 37.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Liderlik Arayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi, 155.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 105.
- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A.M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 140.
- Amah, O.E., Okafor, C.A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus ofControl. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1.
- Arslantaş, C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 262.

- Ateş, F., Sözen, C., Yeloğlu, H.O.(2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Atıgan, F. (2013). Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programında Okuyan Öğrencilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Eğilimlerinin Analizi Muğla Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 268-269.
- Avalio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Avcı, U., Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslar arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 46.
- Avolio, B.J., Bass, B ve Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Aydın, A., Sarıer, Y., Uysal, Ş. (2013). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 796.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 128-129.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence: Basic Concepts and Its Development Factors. *Ideal Type of Management*, 1(1), 53.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-74.

- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 27-74.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 459.
- Baltacı, T. (2013). *Yeni Liderlik Yaklaşımlarının Ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastaneleri Örneği*. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 22.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 26-40.
- Barçın, N., (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Barry, B. (2007). *Speechless: The erosion of free expression in the American workplace*. California: Berret-Koehler.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 12-40.
- Bass, B.M. (1990). *Bass Stogdill's Handbook of Leadership*, New York, The Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does The Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *Journal of American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* San Diego, CA: Academic Press, 49–80.

- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1997). Full Range of Leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Redwood City, CA: Mind Garden, 1-12.
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 7.
- Başaran, İ.E.(1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Ankara: Aydan Yayınevi, 87.
- Başol, Ö. (2005). *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 5.
- Bayram, T.Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 24.
- Baysal, E.A. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 30-36.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(11), 276.
- Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev. U. Teksöz), İstanbul: Sistem Yayınları, 229.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim*, 11(36), 36.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Bilir, M.E. (2007). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 14-15.
- Blackman, D., Sadler-Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585
- Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J.J (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities. *The Leadership Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- Bolt, F.J. (2000). *Üç Boyutlu Liderliğin Geliştirilmesi, Geleceğin Lideri*, İstanbul: Form Yayınları.
- Botero, I.C., Van Dyne L. (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., Blackmon K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal Of Management Studies*. 40(6), 1393-1417.
- Boz, A.H. (1999). Kitle İletişim Araçları ve Suskunluk Sarmalı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32(1).
- Bozkurt, S. (2014 Mayıs). *Örgütlerde Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutumlar İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- Böhm, S., Bruni, A.(2003). Silent Sounds Critical Dialogues On Organization. *Emphemera*,3(4):260-264.
- Brinsfield C.T.(2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors*. Ph. D. Thesis, The Ohio State University, USA.
- Brown, D.A. & Coupland, C. (2005). Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance . *Organizations Studies*, 26 (7).

- Buluç, B.(2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34 (152), 71-86
- Burns, J.M. (1978). *Ledership*. New York: Harper-Row, 426.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (9. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F.(2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*,(2.Baskı).Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık, 61.
- Cemaloğlu, N.(2007a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N.(2007b). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Cemaloğlu, N., Okçu, V. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 227-228.
- Ceylan, A., Keskin, H., Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 16(51), 33.
- Coad, A.F., Berry, A.J. (1998) Transformational Leadership and Learning Orientation, *Leadership-Organization Development Journal*,19/3, 164-172.
- Corneissen, J. (2008). Corporate communication: a guide theoryand practice, London: Sage Publications.
- Coşkun, F. (2005). *Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)*.Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 41.
- Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S., Vannemen, R.(2001). The Glass Ceiling Effect. The University of North Carolina Press, 80(2), 655-682.
- Cüceloğlu, D. (2001). *Yetişkin Çocuklar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Çakar, U., Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 86- 88.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A., (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A., (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*.Ankara: Detay Yayıncılık, 35-37.
- Çakıcı, A., Aysen, B. (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 107.
- Çalış, M., Tokat, B. (2013). Örgüt Yapısı Ve Mobbing İlişkinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(4), 103-120.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa Ve İzmir' Deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen Algularına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 13-23.
- Çelik, M., Titrek, O. (2013 Eylül). *İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)*, VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu, Sakarya.
- Çelik, V.(1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 423-442.

- Çetin, Ş., Korkmaz, M., Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 14.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., Alioğulları, Z.D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 316.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları, (Denizli İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. Mason, OH: Thomson South-Western, 153.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. (2005). Linking The Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment As A Moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839.
- Deitzer, B., Shilliff, K., Jucius, M. (1979). *Contemporary Management Concepts*. Grid Publishing Inc, 196.
- Demir, C., Yılmaz, M.K., Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1, 130.
- Demir, H., Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, 19(61), 76.
- Demir, M. (2014). İş görenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi İle İlişkisi. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 1095-1113.
- Demir, M., Demir, Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 188.

- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychol*, 70, 19.
- Doğan, S. (2007). *Vizyoner Liderlik*. (2. Baskı), İstanbul: Kare Yayınları, 33.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 111-136.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E., Wierba, E.E (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Management, *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-69.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 76.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 8-10.
- Eren, E. (2003). *Yönetim Organizasyon*. (6. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 188- 190.

- Ermihan, N. (1998). *Kara Harp Okulu'nda Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Ders İçi Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğrenci Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O., Öztürk U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi:İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erol, G., Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45.
- Fairholm, G.W. (1991). *Toward a New Philosophy of Leadership*. New York: Praeger Publishers, 47.
- Gambarotto, F., Cammozzo , A.(2010).A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy Practice*, 12(2), 154-165.
- Gao, F.Y., Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership onorganizational commitment of family employees in Chinese family business. International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR 7.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (3. Basım), Ankara, Seçkin Yayıncılık, 45.
- George, J.M., Jones, G.R. (1995). *Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Co, 432.
- Geyer, A.L., Steyrer, J.M. (1998). Transformational Leadership And Objective Performance in Banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (3), 397-420.
- Goleman, D. (1999). *Duygusal Zeka*, (Çev. B.S. Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları, 193.

- Gök, A., Arslan, M.C., Özgan, H. (2013 Kasım). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri*. Marmara Üniversitesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, İstanbul, 430.
- Gül, H., Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- Güllü, M., Arslan, C. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 364.
- Gündüz, H.B., Doğan, A. (2009 Mayıs). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri. *First International Congress of Educational Research*.
- Gündüz, Ş. (2007). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 32.
- Güney, S.(2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınevi, 403.
- Güzel, T., Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 283.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Balance in Academic Leadership: Voices of Women Leaders from Turkey and the U.S., *Perspectives in Education*, 28(2), 51.
- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 59.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *HSR: Health Services Research*, 41(4): 1539- 1554.
- Hinkin, T.R., Tracey, J.B.(1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 105-119.

- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Howell, J.M., Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hunt, J.G. (1999). Transformational-Charismatic Leadership's Transformation of The Field: An Historical Essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 137.
- İpekçi, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 37.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü-Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (11) 165.
- Kahveci, B. (2011). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 28.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 11.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 53-54.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., Nişancı, Z.N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2, 1-18.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi, 156.
- Karayılmaz, H. (2006). *Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 33.
- Karip, E.(1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*.4(16), 443-465.
- Kayıkcı, K.(1999).Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 5(20), 582.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*,14(1), 88.
- 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), 21-27.
- Kılıçlar, A., Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 330.
- Kılınç, T. (1996). Önderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Önderlik Yaklaşımı, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25, 67.
- Kılınç, T.D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 26.

Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 209.

Kiriş, İ. (2013). *İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 26.

Kish- Gephart, J.J., Detert, J.R. , Trevino, L.K., Edmondson, A.C. (2009).Silenced By Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear At Work.*Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.

Koç, S.B. (2013). *İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri İle Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 47.

Koçak, R.D., Özudoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. (10. Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 583.

Koh, W.L., Steers, R.M., Terborg, J.R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.

Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Ortaöğretimlerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 56.

Koparal, C., Özalp, İ, Şahin, M, Zeytinoğlu, G.N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, Z., Demirci, E. (2003). *Yönetim Organizasyon*, (7. Baskı),Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 592.

Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 49, 57-91.

- Korkmaz, M.(2005). Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422.
- Korkmaz, M.(2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 46, 199-226.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 163.
- Köse, E.K. (2014).Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2),30.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 31.
- Kul, M., Güçlü, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1023.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 39.
- Landau, J. (2009). To Speak or Not To Speak: Predictors of Voice Propensity. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Leithwood, K. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*. 49(5), 8-12.
- Leithwood,K., Jantzi, D.(1999). Transformational School Leadership Effects:A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479.

- McGowan, R. A. (2003). *Organizational Discourses: Sounds of Silence. Silence and Voice in Organizational Life Stream 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, UK*
- McKay, M., Fanning, P., Davis, M. (1995). *İletişim Becerileri. (Çev. Ö. Gelbal). Ankara: HYB Yayıncılık.*
- 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): 1453- 1476.
- Morrison, E.W., Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, (25-4), 706.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2003). Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence in Organizations. *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 22-80
- Nartgün, Ş.S., Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Nemeth, C.J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), 59–74.
- Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A., Alvani, S.M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Noelle-Neumann, E. (1984). *The Spiral of Silence: Public Opinion-Our social skin. Chicago: University of Chicago.*
- Ören, S.A. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 55.*

- Özalp İ., Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 225.
- Özcan, N., (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, L., Sarioğlu-Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütte ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257
- Özgan, H., Külekçi, E. (2012b Mayıs). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Nedenleri*. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi
- Özgan, H., Külekçi, H. (2012a). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 22.
- Panahi, B., Veiseh, S.M., Divkhar, S., Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis On Influencing Factors On Organizational Silence And Its Relationship With Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 2, 736.
- Panteli, N., Fineman, S. (2005). The Sound Of Silence: The Case Of Virtual Team Organising. *Behaviour Information Technology*, 24(5), 347-352.
- Parkinson, K.E. (2008). *An Examination of The Relationship Between The Perceived Leadership Style of The Principal and Late Career Teacher Job Satisfaction in Selected Elementary Schools*. Ph. D. Thesis, The University of Arizona.
- Peggy, C.K., Louis, V.P.; King, M.L. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational. *Journal of Educational Research*, 85(2).
- Peirce, E., Smolinski, C.A., Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.

- Perlow L.A., Williams S.(2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*. 81(5): 52-58.
- Perlow, L.A., Repenning, N. P. (2009) The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223
- 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), 331-369.
- Polat, Ş.B. (2012). *Yükseköğretim Kurumlarında Kurum İçi İletişim Anlayışı ve Paydaş Memnuniyeti İlişkisi: Akademik Personel Perspektifinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 108.
- Premeaux, S.F. (2001), Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Premeaux, S.F., Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6),1539-1562.
- Richard, N. (2003). *Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior?, The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. New York: Oxford University Press.
- Rodriguez, R. (2004). Overcoming Organizational Silence: Leveraging Polyphony As a Mean for Positive Change. *Midwest Academy Management Proceedings*. 5-7.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Sakarya Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 74-78.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi, 226.
- Sağır, M. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ve Karşılaştıkları Sorunlar. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 39.

- Saraçoğlu, C. (2011). *Fabrika İşletmeleri Organizasyonel Yapılarının Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Mimari Programlamaya Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 61.
- Sazak, M.M. (2012). *Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı, 34.
- Scheufele, D. & Moy, P. (2000). Twenty-Five Years Of The Spiral Of Silence: A Conceptual Review And Empirical Outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, Vol:12, No:1, 3–28
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1.
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi. *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1(2), 74-76.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik Ve Toplam Kalite Yönetiminin Algılanma Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 146.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Srithongrung, A. (2011). The Causal Relationships Among Transformational Leadership, Organizational Commitment, And Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376-388.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 107-108.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 145.

- Şimşek, E., Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 124.
- Şimşek, H.(1997).*21.Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 166.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (3. Baskı), Konya: Adım Matbaacılık, 351-353.
- Şirin, E.F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 47.
- Şirin, E.F., 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), 69-84.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (1989). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper-Row.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Eroğlu, A., Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 390.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Transaksiyonel Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- Taş, A. Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 18.
- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A., Demirel, H. (2013 Kasım). Mobbing İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya.

- Taşkıran, E. (2005). Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 26.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. (1. Baskı). İstanbul: Beta, 56-89.
- Tayfun, A., Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 115.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4,6.
- Tichy, N., Devana, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Tikici, M., Derin, N., Kalkın, G. (2011 Ekim). *Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi*. 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul.
- Tiryaki, A. (2008). İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkinine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 27-38.
- Titizoğlu, Ö.Ç. (2011). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 23-26.
- Toksöz, S. (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 43.
- Torun, G.S. (2011). Örgüt Kültürünün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 273.

- Töremen, F., Yasan T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği), *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 58.
- Tülübaş, T., Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 282-283.
- Ülker, F., Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İş gören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1,(2).112.
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1), 303.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relation*., 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero I.C.(2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6),1359-1392.
- Vural, T. (2013). *Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 7-25.
- Yaman, E., Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*.Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 132.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 63.

- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 54-55.
- Yavuz, E., Tokmak, C. (2009). İş görenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 19.
- Yıldırım, H. A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 23.
- Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 24-25.
- Yılmaz, A., Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık, 104.
- Yirik, Ş., Yılmaz, Y., Demirel, O.N., Yılmaz, Y., Akgün, A., Kinay, H. (2012 May-June). *Analysis Of The Hotel Personnel's Conceptions Of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables*. 3rd. International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations*. (Sixth Edition), New Jersey: Pearson Prentice Hall, , 3.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Zaleznik, A. (1997). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. *Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 13(4).

Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, 40.

EKLER

Ek-1. Anket**ANKET****Değerli Meslektaşım,**

Bu anketin amacı; *Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stili Algıları İle Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Yaşama Düzeyi ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesidir.*

Araştırma tamamen bilimsel bir amaca hitap etmektedir. Yanıtlayacağınız anket sadece araştırmacı tarafından kullanılacak, elde edilen veriler araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Bu anketi içtenlikle, eksiksiz ve doğru olarak doldurmanız, araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi bakımından son derece önemlidir. Ankette yer alan her bir soruyu okuduktan sonra uygun gördüğünüz seçeneğin bulunduğu parantezin içerisine (x) işareti koyunuz. Araştırmama ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Arş.Gör.Ferhat ÜSTÜN
G. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Kişisel Bilgi Formu

1- Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek

2- Yaşınız: ()21-30 ()31-40 ()41-50 ()51 ve üzeri

3- Medeni durumunuz: ()Evli ()Bekar ()Dul/Boşanmış

4- Mesleğindeki kıdeminiz: ()1-10 yıl ()11-20 yıl ()21-30 yıl ()31 ve üzeri

5- Kurumunuzdaki kadronuz: ()Prof. Dr. ()Doç.Dr. ()Yrd.Doç.Dr.

6- Kurumunuzda fiilen bulunduğunuz görev: ()Dekan ()Dekan Yrd. ()Müdür()Müdür Yrd.()Bölüm Bşk.()Bölüm Bşk. Yrd()A.B.D Bşk. ()A.B.D Bşk. Yrd.

EK-2. Liderlik Algı Ölçeği

	Evet	Kısmen	Hayır
Kendinizi lider olarak görüyor musunuz ?			
Sizce etkili bir rol model misiniz ?			
Başarılı ve güçlü olduğunuzu düşünüyor musunuz ?			
İkna edici yönünüzün olduğunu düşünüyor musunuz?			
Diğer çalışanlar açısından güvenilir olduğunuzu düşünüyor musunuz ?			
Sorun ya da problemlerde çözüm odaklı mısınız ?			
Yeni fikir ve önerileri destekler misiniz ?			
Diğer çalışanlarla mesafeli misiniz ?			
Eleştirilere açık mısınız ?			
İletişim düzeyinizi yüksek buluyor musunuz ?			
Değişimden zevk alır mısınız ?			
Risk alır mısınız ?			

EK-3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

		Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
1	Çaba göstermeleri karşılığında başkalarına yardım sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar incelerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Önem verdiğim değerleri ve ilkeleri açıklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Gerek duyulduğunda ortada olmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	"Bir şey işliyorsan, dokunma" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Başkalarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bireyler olarak davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-3 (Devam) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

20	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Başkalarında saygı uyandıracak şekilde hareket ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Tüm dikkatimi beklenmedik yanlışları, şikâyetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Tüm hataların kaydını tutarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Güç ve güven duygusu sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Standartlara ulaşmak için dikkatimi yanlışlara yönlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Karar vermekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Acil sorulara yanıt vermeyi ertelerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Başkaları beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Başkalarının iş ile ilgili gereksinimlerini karşılamakta etkiliyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Grubumu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Başkalarıyla tatmin edici bir şekilde çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Başkalarının başarıma arzusunu kamçılarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-3 (Devam) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

43	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkiliyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	Başkalarının sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45	Başkalarına güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1 Öğretim elemanları yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 Öğretim elemanları görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 Öğretim elemanlarının duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 Kurumumuzda bulunan yöneticiler, öğretim elemanlarının yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 Öğretim elemanları güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 Öğretim elemanları belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 Öğretim elemanları içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 Öğretim elemanlarının duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 Öğretim elemanlarının görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 Kurumdaki israf ve kayıplar öğretim elemanlarının kendilerini ifade etmelerini engeller.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 Kurum yöneticilerinin öğretim elemanlarına adil davranmaması, öğretim elemanlarının görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 Öğretim elemanları bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 Kurum yöneticilerinin “en iyi ben bilirim” tavrı, öğretim elemanları üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 Kurum yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretim elemanlarının sorunlarını dile getirmesini engeller.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15 Öğretim elemanlarının kurum yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-4. (Devam) Örgütsel Sessizlik Ölçeği

16	Öğretim elemanları dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Öğretim elemanları duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Öğretim elemanları sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÜSTÜN, Ferhat
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 15/07/1979 Ankara
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 505 317 72 31
 e-posta : ustunferhat@gmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Doktora	Gazi Üniversitesi/BESYO	Devam Ediyor
Yüksek lisans	Selçuk Üniversitesi/BESYO	2005
Lisans	Selçuk Üniversitesi/BESYO	2001
Ortaöğretim	Aydın Efeler Lisesi	1997
İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2005- devam ediyor	Gazi Üniversitesi	Araştırma Görevlisi
2001-2004	Selçuk Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dili

İngilizce

Yayınlar

1. Üstun, F., Üstun, E., Bahadır Z., Pulur, A.(2013).The Examination of the Levels of Job Satisfaction of Sport Experts who Work in Youth Services and Provincial Directorate of Sports in Turkey in Terms of Some Variables.7th International Academic Conference, Prague, Czech Republic.
2. Şirin E.F., Bozkurt İ., Üstün F. (2005). Sanat, Spor ve Estetik Eğitim. Spor Eğitiminin ve Performansının Felsefi Temelleri Sempozyumu, Manisa.
3. Bozkurt İ., Şirin E.F., Üstün F. (2005). Eğitim ve Sanatta Oyun Felsefesi. Spor Eğitiminin ve Performansının Felsefi Temelleri Sempozyumu, Manisa.

Hobiler

Kitap okuma, Seyahat