

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARI,
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

BÜŞRA BİLDİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GEBZE, 2009

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARI,
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

BÜŞRA BİLDİK

DANIŞMAN: DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GEBZE, 2009

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından tarihinde tez savunma sınavı yapılan'ın tez çalışması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) :

ÜYE :

ÜYE :

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Çalışmamızda ülkemizde henüz yeni araştırılan bir konu olan örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin bulunması amaçlanmıştır. İşgörenlerin isteyerek ya da istemeyerek gösterdikleri bu sessiz kalma davranışının, örgütler için nasıl bir sonuç oluşturduğu, etkilerinin hangi liderlerle değiştirilebileceği incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmamızda geniş bir alana ulaşılmaya çalışılmış; özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer çeşitli hizmet sektörlerinde olmak üzere geniş bir alanda uygulanan ankette kullanıma uygun 1051 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Konuyla ilgili daha önce hazırlanan yüksek lisans veya doktora tezi bulunmamaktadır.

İşgörenlerin gösterdikleri sessiz kalma davranışı eskiden uyum içinde çalışıldığı şeklinde algılansa da, bugün bilinçli, kasıtlı olarak gösterilen bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir. İşgörenler örgüt içerisindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna, fikir ve kaygıları anlatmanın ise tehlikeli olduğuna inanıyorlar. İşgörenler konuşmanın olası risklerini değerlendirerek sessiz kalmayı tercih ediyorlar, yöneticilerin olumsuz geri bildirimine karşı hoşgörülü davranmadıklarını belirtiyorlar. Konuştuklarında baş belası ve sürekli şikayet eden sevimsiz kişiler olarak görüleceklerinden bahsediyorlar ve işlerini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inanıyorlar. Bu durum ise yeni fırsatların kaçırılmasına ve işgörenlerin bu ortamda yaşadıkları stresin performanslarını olumsuz etkilemesine neden olmaktadır.

Araştırmamız sonucunda örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimli ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the relationship between the leadership styles and organizational commitment and organizational silence, which is being inquired recently in Turkey. In this context, the study clarifies that how leadership styles influence organizational silence and the effects of leadership styles and organizational silence on organizational commitment. The survey is conducted on 1051 employees of various firms operating in manufacturing and service industry, and data are analyzed thorough the SPSS 16 statistical packet program. This survey is one of the first to examine relationship among the leadership style, organizational silence and organization commitment in Turkey.

This silence attitude was used to be regarded as a part of compatibility in past; now it has been perceived as part of conscious reaction and regression. The employees believe that talking about their problems in the organization is vain attempt and expressing their opinions and fears is very dangerous. They prefer silence due to the fear of negative response of their managers. They have the belief of that they will have some difficulties and not to promote in case of expressing their thoughts. However this situation may effect employees performance negatively and result in throwing away a good opportunity.

In our survey we found a negative relationship between organizational silence and transformational leadership, organizational performance, organizational commitment. Also, positive and significant relationship between organization silence and transactional leadership, laissez-faire leadership has been revealed.

Keywords: Leadership styles, organizational silence, organizational commitment

TEŐEKKÜR

Örgütsel sessizliğe liderlik tarzlarının etkisi ve bunun örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini incelediğim bu çalıŐmamda bana yol gösteren ve hiç bir zaman desteğini esirgemeyen danıŐmanım Doç. Dr. Cemal ZEHİR baŐta olmak üzere tezimi hazırlarken bana destek olan Őube M¼d¼r¼m Ercan AYDIN'a ve iş arkadaşlarıma, daima yanımda olan aileme ve niŐanlıma teŐekk¼r ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET

ABSTRACT

ÖNSÖZ

ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLolar LİSTESİ

1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

1.1. Liderlik kavramı ve Tanımı.....	1
1.2. Liderin Özellikleri.....	2
1.3. Liderlik Teorileri.....	3
1.3.1. Özellik Teorileri	4
1.3.2 Davranışsal Liderlik Teorileri	5
1.3.2.1 Ohio State Liderlik Çalışmaları	6
1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	6
1.3.2.3 Douglas McGregor 'un X ve Y Kuramları.....	7
1.3.2.4. Likert 'in yönetim sistemleri yaklaşımı.....	8
1.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	10
1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri	11
1.4. Liderlik Davranış Tipleri.....	11
1.4.1. Dönüştürücü Liderlik.....	11
1.4.1.1. Karizma	13
1.4.1.2. Entelektüel teşvik.....	13
1.4.1.3. Takipçilere bireysel önem verme.....	14
1.4.1.4. İlham verme.....	14
1.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	15
1.3.2.2. İstisnalarla Yönetim.....	16
1.4.2.1. Koşullu Ödüllendirme.....	17
1.4.2.3. Lidersizlik Faktörü.....	18
1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı.....	19

2. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ.....	21
2.1.SESSİZLİK TANIMI VE BOYUTLARI.....	21
2.1.1.Sessizliğin Tanımı.....	21
2.1.2. Sessizliğin Boyutları.....	21
2.2. SESSİZLİK TEORİLERİ.....	22
2.2.1.Fayda-Maliyet Analizi.....	22
2.2.2. Bekleyiş Teorisi.....	22
2.2.3. Sessizlik Sarmalı.....	23
2.2.4. Kendini Uyarılama.....	24
2.3. SESSİZ KALMA NEDENLERİ.....	24
2.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi.....	24
2.3.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	25
2.3.3. İzolasyon Korkusu.....	26
2.3.4. Geçmiş Tecrübeler.....	26
2.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	26
2. 4. SESSİZLİĞİN ORGANİZASYONLARDA GELİŞİM SÜRECİ.....	27
2.4.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim.....	27
2.4.2. Ön Yargılı Davranışlar.....	27
2.4.3. Ulusal Ve Kültürel Normlar.....	27
2.4.4. Adaletsizlik Kültürü.....	28
2.4.5. Sessizlik İklimi.....	28
2.4.6. Yöneticinin Yapısı.....	28
2.5. SESSİZLİK KALMA BİÇİMLERİ.....	29
2.5.1. Çalışan itaati	29
2.5.2. Sağır kulak sendromu.....	29
2.5.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	30
2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	30

3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	32
3.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	32
3.2.1.Davranışsal Bağlılık Teorileri.....	32
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ.....	33
3.2.1.1. Becker'in taraf tutma teorisi.....	33
3.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	33
3.2.2. Tutumsal Bağlılık Teorileri.....	34
3.2.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	34
3.2.2.2. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	35
3.2.2.3. Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	35
3.2.2.4.Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	36
3.2.2.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	36
3.2.2.5.1 Duygusal bağlılık.....	37
3.2.2.5.2. Devamlılık bağlılığı.....	37
3.2.2.5.3. Normatif bağlılık.....	37
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	38
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	38
3.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler.....	38
3.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler.....	39
3.3.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler.....	39

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMA.....	44
4.1. Araştırmanın Amacı.....	44
4.2. Araştırmanın Kapsam Ve Yöntemi.....	44
4.3. Araştırmanın Modeli Ve Önergeleri.....	45
4.4. Bulgular Ve Değerlendirme.....	46
4.5. Güvenilirlik Analizi.....	54
4.6. Korelasyon.....	55
4.7. Regresyon Analizi.....	57

4.8. Araştırma Sonucu Oluşturulan Model.....	67
5.1. SONUÇ.....	68
5.2. KAYNAKÇA	72
5.3. EKLER	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	10
Şekil 2 : Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler.....	19
Şekil 3 : Bowen and Blackmon: Sessizlik sarmalı.....	23

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sektörel Dağılım.....	47
Tablo 2: Cinsiyet Dağılımı.....	47
Tablo 3: Eğitim Durumu	48
Tablo 4: Görev Yaptıkları Pozisyon	48
Tablo 5. Çalışanın Yaşı	49
Tablo 6. Toplam Çalışma Süresi	49
Tablo 7. Liderlik Tarzları Faktör Analizi	50
Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi	51
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi	53
Tablo 10. Güvenilirlik Analizi	54
Tablo 11. Kolerasyon Analizi	55
Tablo 12. Liderlik Tarzları ile Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler Regresyon Analizi...57	
Tablo 13 Liderlik Tarzları İle Ve İşle İlgili Konular Regresyon Analizi.....59	
Tablo 14 . Liderlik Tarzları - Tecrübe Eksikliği Regresyon Analizi.....60	
Tablo 15. Liderlik Tarzları - İzolasyon Korkusu Regresyon Analizi.....61	
Tablo 16. Liderlik Tarzları ile İlişkileri Zedeleme Korkusu Regresyon Analizi.....62	
Tablo 17. Liderlik Tarzları İle Normatif Bağlılık Regresyon Analizi	63
Tablo 18. Liderlik Tarzları İle Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi.....64	
Tablo 19. Örgütsel Sessizlik - Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi.....65	
Tablo 20. Örgütsel Sessizlik - Normatif Bağlılık Regresyon Analizi	66

GİRİŞ

Bireysel etkinliğin hızla değişen rekabet koşullarına, artan karmaşıklığa yetişmesinin zorlaştığı ve grup başarısına daha fazla ihtiyaç duyulduğu işletmelerde hatta ülkelerde maksimum verimliliği sağlayacak güçlü kişilere yani liderlere ihtiyaç vardır. Tarih boyunca kazandıkları savaşlar ve ülkelerini taşıdıkları refah düzeyleriyle tanıdığımız liderler bugün şirket ciroları veya kaç ülkede başarılı olduklarıyla ölçülüyorlar. İnsanların hareketlerini ve davranışlarını etkileyebilen, kendi istek ve iradesini diğer insanlara kabul ettirebilen, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan ve onlara yeni ufuklar açabilen kişiler liderlik koltuğuna oturabilmektedir.

İnsanları arkasından sürükleyen, güçlü kişilikleriyle önde giden olan liderleri; ünlü Amerikan başkanı Eisonhower “İpi masaya uzun uzadıya yatırır ve sonra da eliyle ipi çeker ve şöyle derdi “ipi nereye çekerseniz gelir ama onu itmeye çalışırsanız hiçbir şey olmaz” şeklinde tanımlamıştır.

Grupların kendi içlerinden çıkardıkları liderlere bakıldığında fiziksel ve psikolojik olarak içinde buldukları topluluktan farklılık gösterdikleri görülebilir. Gerek görünüş gerekse düşünce ve zeka olarak grubun önünde yer alan liderler, grubu yönlendirme aşamasında farklı algılan uygulamalar da bulunsalar dahi mevcut yetenekleri doğrultusunda istedikleri sonuca erişebilmektedirler.

Liderde olduğu kabul edilen genel niteliklerin bilinmesine rağmen, liderliğin kesin bir reğetesinin olmadığı görülmüştür. Çünkü iş hayatında karşılaşılan sorunların çeşitliliği, liderlik tavır ve stratejilerinde de o kadar çeşitlilik getirmektedir. Her alandan olduğu gibi liderlik alanında da değişen zaman ve gelişen teknoloji ile çeşitli liderlik tarzları oluşmuş, şartların ve durumun gerektirdiği uygulamaları yapabilen liderler başarıyı yakalamışlardır. Farklı durumlarda hangi liderlik tarzını daha başarılı olduğu bu tezde anlaşılmaya çalışılmıştır.

Özellikle bu tezin temel araştırma konusu olan ” işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeyle ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak” tanımlanan örgütsel sessizliğe hangi liderlerin ne şekilde etki de bulunduğu hakkında anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasıyla ülkemizde yeni

araştırılan örgütsel sessizlik açıklanmaya çalışılmış boyutları ve nedenleri hakkında bilgi verilmeye çaba gösterilmiştir.

Sahip olduğumuz kültür sessiz kalmayı bulunulan şartlardan memnun olunduğu şeklinde algılamış “ sukut ikrardandır ” demiştir. Yaşanan ekonomik krizler nedeniyle çalışanların işlerini kaybetme korkusu, çalıştıkları yerlerin değiştirilmesi, baş belası, dedikoducu ve şikayetçi olarak algılanma endişeleri memnun olmasalar da sessiz kalmalarına neden olmaktadır “söz gümüşe sukut altındır ” diyerek sessiz kalınması belki farkında olmadan teşvik edilmiştir.

Çalışanların sessiz kalmaları nerdeyse aynı teknolojilere sahip olduğumuz rakiplerimizin önünde yer alamamamıza hatta geri de kalmamıza neden olabilir. Mutlu olmayan çalışanlar ya sadece yaptıkları işin gereklerini yerine getirmeye çalışır ya da eğitilmiş ve kendine güvenen çalışanın işlerini değiştirmesiyle sonuçlanır. Bazı yöneticilerin problem olarak bile gördükleri örgüt içi farklı görüş ve öneriler belki organizasyonumuzu bizim bile ummadığımız bir noktaya taşıyabilir.

Düşündüklerini özgürce paylaşamadıklarına inanan, çeşitli nedenlerle her zaman sessiz kalmaları gerektiği empoze edilen veya çeşitli şekillerde bunu öğrenen çalışanları kendilerini o organizasyona ne düzeyde bağlı hissedebileceklerini anlamaya çalıştık. Organizasyonun bir parçası olmak, kendini oraya ait hissetmek işi sahiplenmesini, iş performansını, uyumunu ve verimliliğini artacağını düşünülebilir.

Kendine bağımlı astlar yerine bağımsız, eleştirel düşünebilen böylece işletmeye katkı sağlayabilecek astlar oluşturmayı hedefleyen dönüştürücü liderlerin, yaratıcı ve yenilikçi özelliklerden çok faaliyetleri nasıl daha etkin ve verimli kılabilirdiğiyle ilgilenen, mevcut sistemler çerçevesinde astlarını yönlendiren etkileşimli liderlerin ve astları kendi hallerine bırakan gerektiği durumlarda müdahale ederek sorunu çözme yolunu seçen tam serbesti tanıyan liderlerin organizasyonlarda örgütsel sessizliği nasıl etkilediğini araştırdık.

Yöneticilere olumsuz sonuçlarla karşılaşma riski nedeniyle güvenmeyen çalışanlar üstleriyle rahat ve objektif olarak konuşamadıklarını ifade ediyorlar. Sorunlar hakkında konuştuklarında yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla

ilişkilerinin zedelenebileceği korkusunu yaşıyorlar. Herhangi bir konu da farklı görüş bildirdiklerinde tecrübesizlikle itam edilmekten, şikayetçi, dedikoducu biri gibi görülmekten, dışlanmaktan endişe ediyorlar.

Organizasyon içinde üstlerinin davranışlarına karşı gösterdikleri sessiz kalma yada konuşma yönündeki tutumları, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesini, orada bulunmaktan büyük gurur duymasını sağlayan duygusal bağlılığı, elde ettiği kazanımlar sonucunda borçluluk hisseyle organizasyona gösterdiği normatif bağlılığı da önemli ölçüde etkileyecektir.

LİDERLİK TARZLARI

1.1.LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

İnsanlar, liderler ve liderlik konusunda en az 2000 yıldır tartışmakta ve yazmaktadırlar. Her işletme gurusu bu konuda en az bir kitap veya makaleler grubu yazmıştır. Amerikan şirketleri, kendilerinin gelecekteki liderlerini yetiştirmek için tahmini olarak yılda 15 Milyar dolar harcamaktadırlar (Boyett and Boyett, 1998, p.1-2).

Önceleri askeri, politik ve dini alanları ilgilendirilen liderlik olgusu, ondokuzuncu yüzyıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmiştir (Uzun, 2005, s.4). Bu gelişim doğrultusunda liderlik güzümüz de daha fazla önem kazanmaya başlamış, liderlik kavramı üzerine yeni teoriler oluşmuştur.

Liderlik konusunda farklı bilim adamları değişik tanımlamalar yapmıştır. Örneğin Yukl'a (1989) göre liderlik, bir kişinin, grup faaliyetlerini ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda, grup üyeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranışsal etkidir (Dilek,2005, s.8).

Schein (1978) lideri mucit (yaratıcı) ve kültür yayıcı olarak tanımlıyor (Sosik and Godshalk, 2000, p.366).

Eren'e göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001, s. 304).

Mc Gregor örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kimsedir. (Özsalmanlı s.137) Davis (1998)

göre liderlik; insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Bolat ve Seymen, s.61).

Cook ve arkadaşları (1997) liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s.2).

Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar birçok işi yalnız başlarına yapamazlar. Amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı ve etkili olmak için aralarında iş bölümü, iş birliği yapmaları gerekir. Bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda şevkle çalıştıracak lidere ihtiyaç vardır (Ceylan, 1998, s.106). Grup üyelerinde farklı düşünebilen, davranabilen liderin özellikleri anlayabilmek için çalışmalar yapılmış ve bunlar sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

1.2. LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Yöneticilerin liderlik davranışlarının farklı boyutlarının incelenmesi, gerek sosyolojik gerekse organizasyonel açıdan önemli bir araştırma konusu olmuş, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda model geliştirilmiş, modellerde yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin demografik özellikler olarak tanımlanan yaş, cinsiyet, eğitim, işte kalma süresi, görev niteliği vb. niteliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır (Arıcı; 2002, s.2)

Ceylan (1998, s.107–108) liderin genel özelliklerini şu şekilde sıralıyor,

- 1) Öncelikle kendi hayatlarına liderlik yapabilmeleri: bireysel olarak kaynaklarını bedenlerini yönetmeye geliştirmeye odaklanmalarıdır. Bütün liderlerin ilk yönlendirdikleri ilk kişi kendileri olmaktadır.
- 2) Derin bir inançla bağlandıkları hedef ve vizyonlarının olması; bu hedeflere kendilerini adayabilmeleri, bu uğurda risk ve sorumluluk alabilmeleri,
- 3) Yüksek düzeyde başarıya inanmaları, azimli ve kararlı olmaları,

- 4) Çalışmalarını yoğun konsantrasyon içinde yapabilmeleri, sorun çözmeye yönelik olumlu tutum, pozitif enerji sahibi olmaları,
- 5) Birlikte çalıştıkları insanları tanımaya, anlamaya, onurlandırmaya, desteklemeye ve geliştirmeye odaklanmaları,
- 6) Yüksek karakter, ahlak ve inanç sahibi olmaları; davranış ve uygulamalarıyla model olmaları,
- 7) Mükemmel insan ilişkileri, hitabet, ikna ve insanları peşinden sürükleyebilme yetenekleri,
- 8) Grup üyelerine göre daha güçlü (fizyolojik, psikolojik, uzmanlık, karizmatik, duygusal açıdan) olmaları, bu nedenle de isabetli karar verebilmeleri,
- 9) Kendilerini takip edecek izleyenlerinin olması, bunlara güven ve umut verebilmeleri, gönüllerine hitap edebilmeleri, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri, (Gudman, 2003)
- 10) Planlama, örgütleme, iş bitirme ve takipçilik yeteneklerine sahip olmalarıdır.

Liderliğin karakteristik özelliklerini Warren Bennis ise; yönlendirici vizyon (ne yapmak istediğiniz hakkında açık bir fikrinizin olması), tutku (yaptığımız şeyi gerçekten sevmeniz), güven(insanların güvenini kazanmanız), meraklılık(elinizden geldiğince öğrenmeye çalışmanız), entegre olma(kuvvetli ve zayıf yönlerinizi tanımanız, prensiplerinize karşı dürüstlüğünüz, ve başkalarıyla nasıl çalışacağınız, başkalarından nasıl öğreneceğiniz hakkındaki tecrübelerinizden ders almanız) ve cesaret (risk almaya, deneyler yapmaya ve yeni şeyler denemeye istekli olmanız) olarak açıklıyor (Boyett and Boyett, 1998, p.3).

Liderlerin en dikkat çekici özellikleri gönüllü takipçilere sahiptirler. Lider olmayanlar ise değildir. Ve hiç kimse gönüllü takipçilere sahip olana kadar lider değildir. (Boyett and Boyett, 1998, p.12) Yıllık 30 milyar dolar geliri olan dünya'nın en ünlü prodüksiyonlarını üreten şirketin kurucusu Walt Disney'i, ikinci dünya savaşında izlediği politikalarla İngiliz tarihinin en önemli devlet adamlarından biri olan Winston Churchill'i, ırkların eşitliği, haksızlıklara karşı şiddeti öngörmeyen tutumu, insan hakları konusunda yaptığı çalışmalarla Martin Luther King'i, Almanya tarihinin en saldırgan ve etkileyici lideri Adolf Hitler 'i ve Türkiye Cumhuriyeti kurucusu Mustafa Kemal Atatürk' ü diğer insanlardan ayıran en önemli özellik gönüllü takipçilerini olmasıydı.

1.3. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderin özelliklerini belirlenmeye çalışılırken liderlerin farklı kişilik özelliklerine sahip liderler olduğu bulmuş bunun yetersiz olduğu anlaşılınca onların davranışları üzerine araştırma yapmaya başlamışlardır. Çeşitli araştırmalarla lider anlaşılmaya çalışılmıştır.

1.3.1 ÖZELLİKLER TEORİSİ

Günümüze kadar liderlik hakkında birçok araştırma yapılmış birçok teori üretilmiştir. 20.yüzyılın ilk yarısına kadar, liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır. “Büyük Adam Teorisi” çağı olarak tanımlanan bu süreçte; iyi liderlerin ayırt edici özellikleri araştırmışlardır (Sorenson akt. Eraslan, 2004, s.3).

Teoriye göre belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Önder fiziksel ve kişisel özellikleri (yaş, boy, cinsiyet, zekâ, bilgi, kararlılık, dürüstlük, kendine güven duyma... vb gibi) açısından izleyicilerinden farklıdır (Scott and Mitchell and Birnbaum 1981 akt. Koçel, 2007, s.448–449).

Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması teorinin eksikliklerinden biridir (Lussier, 2002, akt. Ören,2006, s.19). Araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de önderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur. Özellikler teorisinin önderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini önderliliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir (Hellriegl and Slocum, 1979, akt Koçel, 2007, s. 450).

1.3.2 DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

İkinci Dünya Savaşı sırasındaki yaklaşım, lider özelliklerinden çok lider davranışları yönündeydi. Çünkü bu dönemde ilgi alanı liderin kendinden çok grup üzerindedir. Araştırmalar, hangi lider davranışlarının grup etkinliğini arttırdığı çevresinde odaklandı ve değişik liderlik tarzları belirlendi (Tezel, 2006. s.22).

Yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1976 akt. Tengilimoğlu, 2005, s.4).

1945 yılında başlayan ve amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, 1947 yılında yapılan ve verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterlerin kullanıldığı Michigan Üniversitesi Liderlik Tiplemesi'dir ki; bu aynı zamanda Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Söz konusu faktörler ise, kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenir (Çetin ve Beceren,2007, s.126–127).

1.3.2.1 OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI

Davranışsal önderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’ de başlayan Ohio State Üniversitesi önderlik çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı önderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Bu çalışmaların sonucunda önderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu iki önemli faktör;

a) Kişiyi dikkate alma; önderin izleyenleri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder. Önderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade eder (Chruden and Sherman, 1980).

b) İnisiyatif (işe ağırlık verme); önderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir (Hamner and Organ, s. 386).

Bu çalışmanın bulgularını Gannon (1979); önderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı, devamsızlığı azalmaktadır ve önderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır şeklinde açıklıyor (Koçel, 2007, 450–452).

1.3.2.2 MİCHİGAN ARAŞTIRMALARI

Michigan Üniversitesi’ndeki araştırmanın amacı, Certo, (1992); grubun verimliliğini ve güvenliğini arttırmada en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon vb. kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik davranışı

tanımlanmıştır. İŖe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. İnsana yönelik lider ise yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen davranış gösterir. Michigan grubu çalışmalarını insana yönelik liderlerin daha başarılı oldukları şeklinde sonuçlandırmıştır (Ören, 2006, s.21).

1.3.2.3 DOUGLAS MCGREGOR 'UN X VE Y KURAMLARI

Hannagen, 1995; de McGregor 'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır (Uzun,2005,s.13).

X Teorisi ne göre;

- Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvene olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını kendi amaçlarına tercih eder.
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişkenlikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir isyan eder.
- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekâlı değildir. Kolayca kandırılabilir. Harekete geçirmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Klasikleri bu biçimde tanımlayan McGregor daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmektedir. Katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır.

McGregor 'Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması' adını verdiği Y kuramın varsayımlarını da şöyle tanımlamaktadır(Eren, 2001, s.26–27).

- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kararı kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından yetenek ve becerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

McGregor kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemin açıklıkla ortaya çıkarmıştır.

1.3.2.4. LİKERT 'İN YÖNETİM SİSTEMLERİ YAKLAŞIMI

Michigan üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi için örgütsel değişim programları geliştirme konusunda çalışmalarda bulunmuşlardır. Likert e göre sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama ödünç alma gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde insan kaynaklarındaki kayıplar kolay kapatılamazlar.

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye yönelmişti. Örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1' den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (Eren, 2003, s.47–49)

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

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

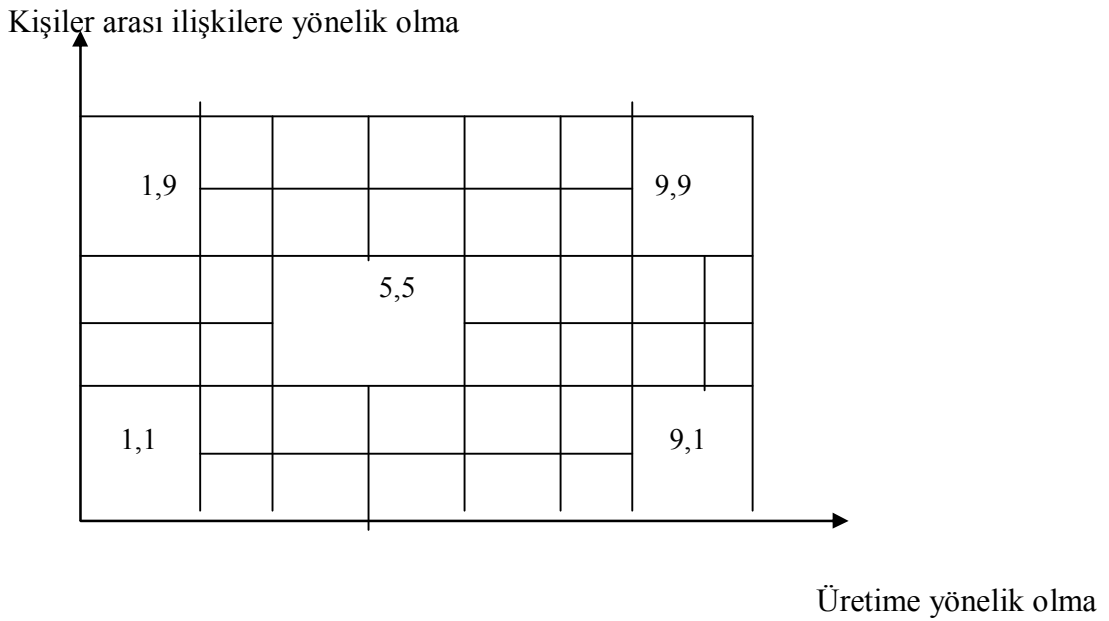
Sistem 3 (Katılımcı): Yönetimin astlara önemli ölçüde ancak tam olmayan güveni vardır. Astların alt düzeylerde, özel ve teknik konularda karar vermesine izin verilir. Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır.

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

Otoriter ve baskıcı , çalışanlarına iyi davrananlar, onlara güvenenler, onlara değer verenler gibi farklı davranışlar gösteren liderler vardır. Likert'in belirttiği beşeri kaynaklardaki kayıpların azaltması veya en az düzeye indirilmesi çalışanın kendini mümkün olduğunca güvende ve değerli hissetmesiyle sağlanabilir. Mutlu çalışanlar hem daha verimli çalışırlar hem buldukları organizasyonda kalmaya devam ederler.

1.3.2.5. BLAKE VE MOUTON'UN YÖNETİM TARZI MATRİKSİ MODELİ

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetici davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan matriks haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model liderlerin davranışlarını iki grupta toplamıştır: Üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır.



Şekil 1 : Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

9,1 tipi bir yönetici üretimi ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astların hisleri ve memnun olmalarıdır. 5,5 tipi hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde önem veren bir yönetici tipini ifade eder.

Modelin en önemli yararı yöneticilere gösterdikleri davranış kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programlarıyla bu tarzda değişiklik yapabilir (Koçel, 2007, s.452–453).

1.3.DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Gerek özellikler kuramının gerekse davranışsal kuramın en büyük eksikliği her zaman geçerli bir gerçekliğe ulaşmaya çalışarak durumsal faktörlerin getireceği değişiklikleri göz önüne almamalarıdır. Durumsallık yaklaşımı bu eksikliği kapatarak liderin etkinliğinin liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır (Bryman,1992 akt Çakar ve Arbak, 2003, s.82).

Koçak ve Kirazcı'ya (1997) göre; durumsal liderlik yaklaşımında liderin gösterdiği davranışlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar, liderin izleyicilere yüklediği rolleri ve onlardan beklentilerini tek yönlü bir iletişim kanalı kullanarak açık bir şekilde söylemesi ve onların performanslarını yakından izleyerek neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirleyen özellikler gösteren davranışlardır. Yönlendirici davranışların tek yönlü olmasına karşın destekleyici davranışlar karşılıklı iletişim ile liderin izleyenleri dinlemesi, onları desteklemesi, cesaretlendirmesi ve kararlara katılmalarını teşvik edici davranışlarını içermektedir (Kolamaz, 2007, s.26).

1.4. LİDERLİK DAVRANIŞ TIPLERİ

Burns 1978'de ve Bass 1985'de dönüştürücü ve etkileşimci liderlik paradigması üzerine çalışmalar yapmıştır. Bass'ın (1985) de tüm liderleri sınıflandıran; bireysel işler, eğitim, askeriye, din adamları ve karsız sektörleri kapsayan temel çalışmasını Bass ve Avolio (1994) mükemmelleştirmiştir. Tüm liderler sınıflandırmasında bütün liderler üzerinde çalışılmamış dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderler incelenmiştir (Sosik and Godshalk, 2000, p.369).

1.4.1 DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Dönüştürücü liderlik, ilk defa 1985 yılında Bass tarafından, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özellikleri belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir (Bass, 1990: 21–22; Higgs, 2003: 276; akt. Dilek, 2005, s.21).

Dönüşümcü liderlik anlayışında Luthans lideri izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişi olarak tanımlıyor (Tengilimoğlu, 2005, s.5).

Dönüştürücü liderleri Gordon (1993), örgüt üyelerine vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim sürecini başlatan kişiler olarak tanımlamıştır. Bu süreç içinde 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 (Özalp ve Öcal, 2000, s.217).

Leithwood'a göre (1992) dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderleri manevi araçlar hâline dönüştüğü bir ilişkidir (Eraslan, 2004, s.3).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar (Glad ve Blanton, 1997:566). Dönüştürücü lider insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir (Şoşık vd., 2004 akt, Tengilimoğlu,2005, s.6).

Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive

olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (Greenberg ve Baron, 2000:462 akt; İşcan, 2006, s.164).

Dönüştürücü liderlik, daha yüksek liderlik performansı sergilemek olarak da tanımlanmıştır. Çünkü liderler çalışanların ilgilerini arttırır ve geliştirir. Onlar, takım misyonlarının ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kabullenilmesini ve bu akışın sürekliliğini sağlar. Çalışanları sahip olduklarının ötesini görmeleri için teşvik ederler (Bass,1990, akt. Gökkaya, 2005, s7)..

Günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan dönüştürücü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Tengilimoğlu, kamu iş lidelik.. 2005, s.4). Bass dönüştürücü liderliğin dört temel faktör içerdiğini belirtmiştir.

1.4.1.1.KARİZMA

Weber'e göre karizma, bireylerin bir başka bireyi onda var olduğuna inandıkları olağanüstü ya da özel bir takım kişisel özellik ya da yetenekler nedeniyle gönüllü olarak izlemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, izleyenler ile aralarındaki bu karizmatik bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri grubun umut, istek ve duygularını çok iyi bir biçimde bilmelidirler. Bu durumun varlığı bireylerin lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu tanımalarına yol açacaktır. Lidere karşı duyulan sadakat ve güven de kapsamlı dönüşümleri gerçekleştirmede son derece büyük öneme sahiptir (Coad ve Berry, 1998, s. 165 akt. Ören, 2006, s.8).

1.4.1.2. ENTELEKTÜEL TEŞVİK

Dönüştürücü liderin zekasını, akılcılığını, mantıklı düşünme problemlerin bilincinde olma ve problemlerin çözümündeki yeteneğini ifade eder. Böyle liderler astlarının inanç ve değerlerindeki değişikliği ve yeniliği teşvik ederler. Astların organizasyondaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler. Eski problemlere yeni bakış açıları gösteriler. Aynı zamanda grup veya organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve semboller oluşturup yönetirler (Ceylan, 1998, s. 118).

Bu boyutta dönüştürücü lider, izleyicilerine işleri eski usulle yapmak yerine, onları yeniden düşünmeye iten ve yeni fikirlerin gelişmesini sağlayan, başka bir deyişle örgütsel düzeyde yaratıcılığı teşvik ettiğinden izleyicilerin karşı karşıya kaldıkları sorunları kavramsallaştırma, anlama, analiz etme ve çözüm üretmeleriyle kendini gösterir (Den Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, Zacharatos, Barling ve Kelloway, Keller, 1995 akt. Bolat ve Seymen s.67).

1.4.1.3. TAKİPÇİLERE BİREYSEL ÖNEM VERME

Bireysel ilgi ya da bireye önem verme şeklinde tanımlanan boyut ise, izleyicileri kısmen yönlendirme ve kılavuzluk etme, sürekli geri-bildirim sağlama ve örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde onların mevcut ihtiyaçlarını tatmin etme ile ilgilidir. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu, izleyicileri bir misyon veya vizyona doğru çekerken; bireye önem verme boyutu, izleyicilerin tüm potansiyelini kullanma isteğini artırıcı etki yaratır. (Den Hartog, Muijen ve Koopman,1997: 22). Bu boyuttaki dönüştürücü liderler, izleyicilerinin başarılarını ve gelişme ihtiyaçlarına özellikle önem veren, onları dinleyen ve örgüte olan katkılarını takdir eden liderlerdir (Tracey ve Hinkin, 1998, Yammarino ve Dubinsky, akt. Bolat ve Seymen 67–68). Dönüştürücü liderler astlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini isterler. Lider, astına büyüme ve gelişmesi için uğraştırıcı işler verir. Farkında olma; astlarındaki yetenek, çaba ve gelişme isteğindeki değişikliklerin bilincinde olmadır. Dönüştürücü lider astını iyi tanır, aynı zamanda nasihat verir, rehberlik eder ve astının performansına yapıcı etkide bulunur (Ceylan, 1998 s.117).

1.4.1.4. İLHAM VERME

Bir liderin izleyicilerine yüksek beklentileri olduğunu ifade etmesi, onların çabalarını odaklayabilmek için semboller kullanması ve önemli amaçları basit şekillerde ifade edebilmesine dayalıdır. (Bryman, 1992) Bu sayede izleyicilerin ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanır (Çakar ve Arbak, 20003, s.85).

Scandura ve Schriesheim (1994), dönüştürücü liderliğinin astlara yol gösteren liderler için uygun olduğunu ele aldılar ve bunu dört nedenle açıkladılar; (Sosik and Godshalk, 2000, s.370-371)

İlki; dönüştürücü liderlik takipçilerinde güven inşa eder (Podsako. et al., 1990) dönüştürücü liderlerdeki karizmayı takipçiler beceri ve başarı sembolü olarak görürler. Bu karizma davranışları Noe (1988) tarafından tanımlanan yol gösterici yöneticinin psikolojik destek yapısına benzeyen rol model davranışıdır. Karizma sergileyen yol göstericilerin, güvenilir, saygı duyulan ve övgüye değer rol sergiledikleri, hesaplanan riskleri üstlenmesi ve yardımcı oldukları çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri için yeteneğini arttırmada yardımcı olacak kişiler olarak algılanıyor.

İkincisi; dönüştürücü liderlik geçen zaman içinde başkalarına öğretip koçluk etmek, başkalarının kişisel ihtiyaçları, yetenekleri ve gayelerine uygun davranmak, başkalarının güçlü yönlerini geliştirmesinde yardım etmek ve başkalarının meselelerini dikkatli olarak dinlemeyi kapsar (Bass and Avolio, 1994). Noe (1988) bir yöneticinin; kişiye özgü düşünceli davranışlar çalışanların bireysel olarak danışmalarını kolaylaştıracağını savunuyor.

Üçüncüsü; Dönüştürücü liderlik, başkalarının anlamsız ve hayal ürünü görünen düşüncelerini de yeniden formüle ederek görevden ziyade günün koşullarına odaklanıp çalışanları cesaretlendirir (Bass and Avolio, 1994). Akli uyarım çalışanların bilişsel yeteneklerini geliştiren ve çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik eden aydın bir metottur (Torrance, 1983).

Ek olarak; akli uyarım analitik yetenekleri geliştirip varsayımları tekrar düşünüp farklı açılardan araştıran işlerin yapımında yeni yollar öne sürmek ve önceden çözülemeyen sorunları tekrar düşünmektir. Torrance ye göre ; (1983) bu etki çalışanların akli gelişimlerini daha büyütebilir.

Dördüncüsü; Dönüştürücü liderler insanların gelişmeleri ve ileri dönük hayallerini açıklamaları için onları motive etmeye önem verirler. İnsan gelişmesinin önemini sıralayarak (Mesela, yeni beceriler, daha yüksek düzeyde yaratıcı düşünce ve sorumluluğu geliştirmek) bu yetenekler arttırıldığında organizasyon misyonu daha geniş bir şekilde yayılır ve yüksek organizasyon başarısında katkı sağlanabileceği inancını artırır (Shamir et al., 1993).

1.4.2. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Eraslan, 2004, s.4). Çalışanlara ödüller vererek onlara yol gösterir. Bir lider amaçları ortaya koyduğunda, sonuçları açıkladığında, ödül alıp verdiğinde takipçilerin becerilerini tanımladığında istenilen performans alınır (Bass, 1985). Şarta bağlı ödüllendirici lider, gelişmeye yönelik sonuçlar ortaya koymayı isteyebilir, neyi başarmak istediğinin taslağını anlatıp takipçilerini istenilen sonuçlara ulaştığında ödüllendirir (Sosik and Godshalk, 2000, p.371).

Çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Pillai et. al. 1999). Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır (İşcan, 2006, s.165).

Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001, s.456–458).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005 s.6). Etkileşimci liderlik şekli, çevresel koşullar açısından belirsizliğin, değişim ve gelişim baskısının az olduğu koşullar altında kabul edilebilir bir örgütsel başarı ile sonuçlanabilir (Neumann ve Neumann, 1999 akt. İşcan, 2006, s.165).

Etkileşimci liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise etkileşimci liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır. Literatüre baktığımızda bu tip liderlerin üç farklı yönetim tarzı sergilediklerini görmekteyiz. Bu tarzlar:

1.4.2.1. KOŞULLU ÖDÜLLENDİRME

İlk yönetim tarzı çerçevesinde etkileşimci liderler, astları ile yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler. Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, etkileşimsel liderlerin, anlaşmaya vardıkları ya da diğer bir deyişle ‘pazarlık ettikleri’ sonuçlardan fazlasını alamamalarıdır (Erdal, 2007, s. 42).

1.4.2.2. İSTİSNALARLA YÖNETİM

İstisnalarla yönetim aktif ve pasif metod olarak iki aşamada açıklanmıştır. İstisnalarla yönetim faktörünün aktif boyutunda lider, sistemi ve süreçleri sürekli izler, kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlık gözlediğinde sürecin tamamlanmasını beklemeksizin derhal müdahale eder. Pasif boyutunda ise lider düzeltici aksiyonlardan önce sapmaların ve hataların meydana gelmesini bekler (Bass, 1997, p.21 akt. Gökkaya, 2005, s.22). İşler kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler. Genelde hatalara odaklanırlar ve yalnız hataları dile getirirler; bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar (Erdal, 2007, s.42).

1.4.2.3. LİDERSİZLİK FAKTÖRÜ

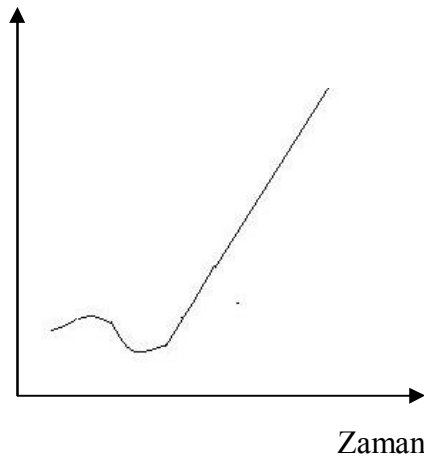
Liderlik özelliklerinin tam aksine çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Çalışanların performansını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar (Erdal, 2007, s. 42). Lidere ihtiyaç duyulduğunda var olan liderin gerçek anlamda ortada olmadığını, sorumluluktan ve karar almaktan kaçındığını ifade eder. Bass bu faktörün takipçilerin performanslarını ve davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini ya da hiç etkilemediğini ortaya koymuştur (Bass, 1997, p.21 akt. Gökkaya, 2005, s.22).

Etkileşimci liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Hâlbuki dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Buna

karşın etkileşimci lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payı ve kâr artması ile ilgilenir (Tichy ve Devanna, 1986, akt. Çelik, 2000:156, Eraslan s.7-8).

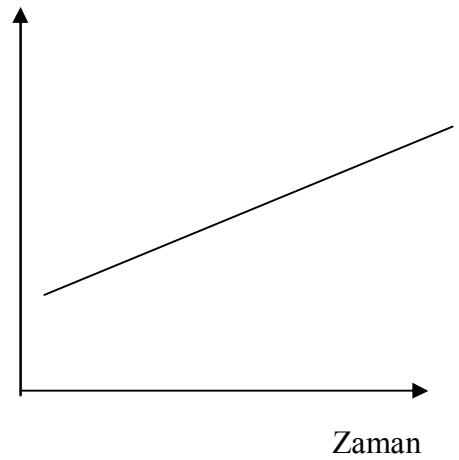
Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma konusunda çok yararlı olurlar. Dönüştürücü liderler ise kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyenleri 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 kişilerdir. Grafikte görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir. Etkileşimci liderlikte ise eskiden olduğu gibi normal artış seyrini göstermektedir (Eren, 2001, s. 458).

Örgütsel Başarı



Dönüştürücü liderlik

Örgütsel Başarı



Etkileşimci liderlik

Şekil 2: Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler

1.4.3.TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLİK TARZI

Tam serbesti tanıyan lider yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astları kendi hallerine bırakan ve her astın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti tanıyan önderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını bütünüyle astlara bırakmaktadırlar (Eren, 2001, s.453). Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürümeyeceği ise kesin bir sonuçtur (Şahin vd. s.659).

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1.SESSİZLİK TANIMI VE BOYUTLARI

2.1.1.SESSİZLİĞİN TANIMI

Rekabetin hızla arttığı günümüzde insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum her geçen gün daha fazla önem kazanıyor. Firmalar başarılı olmak için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilse de onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetikliyorlar. Çalışanların bu sessiz kalma davranışı eskiden uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir.

Önceki araştırmalarda sessizlik konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı olarak tanımlanıyor (Dyne et. al. 2003, p.1364). Morrison ve Milliken (2000) sessizliği “ işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlanıyor. Bir başka tanımda ise; işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak tanımlanıyor (Pinder and Harlos, 2001, p.348). İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007, s.389). Organizasyon sessizliği çalışanların organizasyonları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla sonuçlanır (Bowen and Blackmon, 2003, p.1394).

2.1.2. SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Sobkowiak (1997) sessizliği akustik ve pragmatik olarak ayırmıştır. Akustik sessizlik; ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Pragmatik sessizlik ise stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtır ve insandan kaynaklanır. Bruneau (1973) de pragmatik sessizliği 3 grupta sınıflandırmıştır. İlki psikolojik temelli sessizliktir konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi; etkileşimli sessizliktir, diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımız zaman gösterdiğimiz genel tepkidir. Üçüncüsü, sosyo-kültürel sessizliktir; grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerde ki, duraksamayı yansıtır (Pinder and Harlos, 2001, p.332–339). Morrison ve Milliken; bazı insanlar konuştukları takdirde tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını sezerse, kasti olarak konuşma yapma isteklerini engellediklerinden bahsetmişleridir (Morrison and Milliken, 2000, p.707).

2.2.SESSİZLİK TEORİLERİ

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

2.2.1.FAYDA-MALİYET ANALİZİ

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 vd. 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, s.11). Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007, s.152).

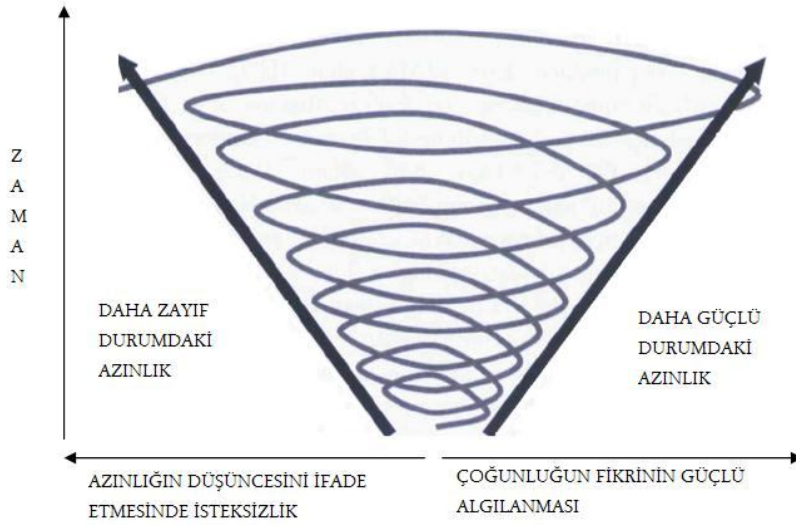
2.2.2. BEKLEYİŞ TEORİSİ

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, s.591–592).

2.2.3. SESSİZLİK SARMALI

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 hemsinlerinden 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, s.153).

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 düşüncüyü ifade ettikleri belirlendi.



Şekil 3: Bowen and Blackmon: Sessizlik sarmalı

Çalışanların fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan - izolasyon ve bu tarz korkulardan-kaynaklandığını belirtiyor. İnsanlar organizasyon içinde fikirlerini açıkça ifade etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma veya konuşma kararlarını verirler (Bowen and Blackmon, 2003, p.1393–1397).

2.2.4. KENDİNİ UYARLAMA

Bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemeleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s.90). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha

aşık konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541 akt. Çakıcı, 2007, s.154).

2.3. SESSİZ KALMA NEDENLERİ

Sessizliği itiraz olarak kabul eden Parker ve August (1997) memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılabilceğini ve bu sessiz işten çıkışın prensipli iş gücü devri olarak adlandırıldığını ileri sürmektedir (Pinder ve Harlos 2001, p.337). Araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken vd. 2003, p.1455).

2.3.1. YÖNETİCİLERE GÜVENİLMEMESİ

Agris; çalışanların teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiğinden bahsediyor, Redding(1985)' de "Bazı organizasyonlarda idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili karşı çıkılıp "botu sallamalarına " gerek olmadığı düşünülüyor, problemlerin açıkça konuşulmasının hoş görülmediğini" belirtiyor (Morrison and Milliken, 2000, p.706). Araştırmacılar, pek çok iş görenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı aşık bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. (Morrison and Milliken, 2000, p.706) Ryan ve Oestreich 'ın ABD de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların %70 i işle ilgili problem veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, organizasyonel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayaacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri taktir de cezalandırılacaklarına inanıyorlar (Morrison and Milliken, 2000, p.706).

2.3.2. KONUŞMANIN RİSKLİ GÖRÜLMESİ

Ryan and Oestreich (1998), çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen organizasyonla ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünüyorlar (Premeaux and Bedeian, 2003, 1537). Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel olarak görülüyor (Morrison and Milliken, 2000, p.707). Quinn and Spreitzer (1997), değişimin sabit olduğu dünyada artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle organizasyonlarda işgörenlerin inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gittikçe artıyor. Ancak izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından fikirlerini açıklamıyorlar. Buna rağmen organizasyonların hayatta kalması için değişen çevreye yanıt verebilmesi takım güveni ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola and Bouradas, 2005, p.441). Ancak Asfold (1998) organizasyonlarda çalışanlar problemleri söylediklerinde hem etkili olacağına hem de çalışanlar için problem olmayacağına inanmıyorlar (Morrison and Milliken, 2000, p.707).

2.3.3. İZOLASYON KORKUSU

Rosen ve Tesser (1973) insanların kaygıları hakkında sessiz kalmalarının sebebini psikologlar 'Sessiz Etki' olarak adlandırıyorlar. Roberts ve O'Reilly (1974), Ryan ve Oestreich (1991) çalışanların çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olduklarını ve bu paylaşımın organizasyon hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını belirtiyorlar (Morrison and Milliken and Hewlin, 2003, p.1454). Genellikle baş belası, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korkuyorlar.

2.3.4. GEÇMİŞ TECRÜBELER

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğreniyorlar (Morrison and Milliken and Hewlin, 2003, p.1468). Asfold (1998) çalışanlar her

geçen gün sessizliğe itiliyor üst yöneticiler ve uzmanlar gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istiyorlar (Morrison and Milliken, 2000, p.714).

2.3.5. İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde iş görenler genellikle konuşmaya isteksizdir (Bowen ve Blackman, 2003, s.1394; Premeaux, 2001, p.1). Çalışanlar arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkuyorlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanıyorlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inanıyorlar (Morrison and Milliken and Hewlin, 2003, p.1462).

2.4. SESSİZLİĞİN ORGANİZASYONLARDA GELİŞİM SÜRECİ

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

2.4.1.YÖNETİCİLERİN OLUMSUZ GERİ BİLDİRİM KORKULARI

Morrison ve Milliken; bu etmenlerin başında yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları olduğundan bahsediyor. İşgörenlerin olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden oluyor (Morrison, and Milliken, 2000, p.712).

2.4.2. ÖN YARGILI DAVRANIŞLAR

Yöneticilerin işgörenlere çoğunlukla üstü kapalı inançları nedeniyle ön yargılı davranmaları, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, çalışanların bencil olduklarını düşünmeleri de bu sessiz kalışın nedenleri arasında yer alıyor. Ayrıca organizasyonlar da işgörenler arasında birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı hakimdir (Morrison, and Milliken, 2000, p.712–713).

2.4.3. ULUSAL VE KÜLTÜREL NORMLAR

Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan ulusal ve kültürel normlarda bir başka neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Huang (2005); güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duyguları gizlediklerine işaret etmiştir (Çakıcı, 2007, s.155). Patron hakkında kötü konuşmanın da para kazanılan yere nankörlük olduğunu kabul eden kültürlerde bu baskı daha fazla görülebilir.

2.4.4. ADALETSİZLİK KÜLTÜRÜ

Birinin kendi başına ya da diğerlerinin yardımı ya da kışkırtmasıyla değişik haller alabilen rahatsız edici, bilinçli bir durumdur. Sessizlik durumu birinin koşullarıyla uyumsuzluğu anlamına gelir. Kişi mevcut durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkında olarak sessizce acı çeker ama onları keşfetmek için isteksizdir. Bununla birlikte sessiz çalışanlar sessizliğin oluşturduğu ya da beslediği şartları değiştirmek için sessizliklerini kırmaya hazırdır (Pinder and Harlos, 2001, p.348). Haksızlık kültürünün olduğu işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir (Çakıcı, 2007, s.157).

2.4.5. SESSİZLİK İKLİMİ

İşgörenleri sessizliğe iten bir diğer durumu Morrison ve Milliken sessizlik iklimi olarak açıklamışlardır. İşgörenler örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşuna olduğuna ve fikir ve kaygıları anlatmanın tehlikeli olduğuna inanıyorlar (Morrison and Milliken, 2000, p.714). Bu inançlar sessizlik ikliminin nasıl oluştuğunu ve büyüdüğünü açıklıyor. Örgütsel politika ve yapıların kalıplarını, demografik karakteristikleri, tepe yönetimi takımının inanç yapılarını ve ortak duygu yaratma ve iletişim süreçlerini içeren bu faktörler daha düşük düzeydeki çalışanların nasıl hayal kırıklığına uğradığını ve yüksek sesle konuşma hakkında korku dolu olduğunu açıklayan bir model olarak karşımıza çıkıyor (Pinder and Harlos, 2001, p. 346). Konuşmasının onun için tehlikeli olduğunu düşünen çalışanlar garanti ve güvenilir olarak gördükleri sessizliği seçiyorlar.

2.4.6. YÖNETİCİNİN YAPISI

Sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ekonomik ve finansal geçmişi olan bireylerin baskın olduğu yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresi daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu organizasyonlarda örgütsel sessizlik daha yaygındır (Morrison and Milliken, 2000, p.711–712). Buldukları ve alıştıkları konular nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler; çalışanların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler.

2.5. SESSİZLİK KALMA BİÇİMLERİ

İşgörenlerin bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışlarını örgüt içinde çeşitli şekillerde gösteriyorlar. Bunu bazen söylenen sözleri, verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul ederken bazen de yaşanan problemleri yok farz ederek kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterdiklerini söyleyebiliriz.

2.5.1. ÇALIŞAN İTAATI

Örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz şartlarda, itaat etme mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler.

Hirschman (1970) sessizlik; çalışanların “ilişkilerin reddedilebilir durumunu” kabul etmediği, göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Statükonun kabulü karşılaştırmalı olarak düşük, stres düzeyi göreceli olarak yüksek ve çalışanlar alternatiflerin farkında olmaları daha muhtemeldir. Sessizlikte, çalışanların baskın duyguları korku, öfke, olumsuzculuk ümitsizlik ve muhtemelen depresyondur. Anahtar nokta ise vazgeçmemeleridir. Karşıt olarak, itaatkâr çalışanlar durumlarının bilinçli olarak farkında olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder and Harlos, 2001, p.349–350).

2.5.2. SAĞIR KULAK SENDROMU

Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanıyor. Çalışanların memnuniyetsizliklerini direkt ve açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görüyor (Pinder and Harlos, 2001, p.346). Organizasyonlarda en çok cinsel taciz şikayetlerin de karşımıza çıkıyor. Gutek (1985) Cinsel tacizin anlatılmasının organizasyonlarda olumsuz tepkiyle karşılandığını belirtiyor (Morrison and Milliken and Hewlin, 2003, p. 1467).

2.5.3. PASİF KALMA VE RAZI OLMA

Sessizliğin organizasyonların içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve razı olma yapılarıdır. Near (1989) “sessizlik gözlemcileri” adlı araştırmasında sessizlik gözlemcilerini, diğer insanların hareketlerini haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak değerlendiren ve bu duruma sessiz kalan insanlar olarak tanımlar.

Molseed (1989) sessizliğin dört tipi olduğunu söylemiştir; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizlik. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek gibi...(Pinder and Harlos, 2001, p.343).

2.5.4. ÇEKİLME VE BAŞKA DAVRANIŞLARA YÖNELME

Son olarak sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebildiğini belirtiyorlar (Dyne and Ang and Botero, 2003, p. 1360).

Organizasyon içindeki bu karşılıklı güvensizlik ortamı en çok işyerine zarar vermektedir. İşgörenlerin konuşmayı riskli görmesi işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin bu ortamda yaşadıkları stres performanslarını olumsuz etkilemekte ve verimi düşürmektedir.

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. Çalışanlara ön yargılı davranılması işgörenlerin kendilerine değer verilmediğini hissetmesi, bu nedenle güven azlığı ve organizasyona bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. Çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık üzerinde en çok çalışılan konulardan biridir. Bu nedenle farklı bilim adamlarının yaptığı çok sayıda tanımlama vardır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, Steers, (1977) örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003, s.114).

Dubin vd., (1975) bağlılığı, örgütün üyesi olarak kalma, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütün olarak, Schermerhorn ve arkadaşları (1994) “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır. (Gül, 2002 s.38) Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamları taşımaktadır (Hersey v.d.,2001 akt: İşcan, ve Naktiyok, 2004, s.185).

Örgütsel bağlılık kavramına ait tanımlamalarda ortak görüş Meyer ve Allen (1997) ‘çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan’, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan’ psikolojik bir durum olduğudur (Çakar ve Ceylan, 2005, s.52).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların farklı disiplinlerden olmasıdır (Sığır, 2007, S. 263). Gül (2003); Örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmiştir bunun nedeni, örgütsel davranışçuların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal

psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.40).

3.2.1.DAVRANIŞSAL BAĞLILIK TEORİLERİ

Meyer ve Allen'e (1997) göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Boylu ve ark. 2007, s.57).

3.2.1.1. BECKER'İN TARAF TUTMA TEORİSİ

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalar, Becker'e dayanmaktadır. Literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan teori; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşmıştır (Becker, 1960). Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur (Iverson ve Buttgieg, 1999, 2004 akt. Sığırı, 2002, s.263).

3.2.1.2. SALANCİK'İN YAKLAŞIMI

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Mowday vd., 1982) ve yaklaşım; tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981; Gül, 2002, s.49).

3.2.2. TUTUMSAL BAĞLILIK TEORİLERİ

Huczynski ve Buchanan'a (2001) göre, tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşeni içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Morris and Sherman, 1981). Yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Clifford, 1989 akt. Boylu vd. 2007, s.56).

3.2.2.1. ETZİONİ'NİN YAKLAŞIMI

Örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşımları açısından üçe ayırmaktadır.

Ahlaki açıdan yaklaşma; örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Gül, 2002, s.43).

Çıkara dayalı yaklaşma; çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılıktır (Sığırı, 2007, s.263).

Yabancılaştırıcı yaklaşma; bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000 akt. Gül, 2002, s.43).

3.2.2.2. O'REILLY VE CHATMAN'IN SINIFLANDIRMASI

Çalışmaya göre bağlılık üç boyutlu bir tutumdur. Tutumun boyutları “uyum (uyuma, boyun eğme) özdeşleşme ve içselleştirme ‘dir (Sığı ve Basım, 2006 s. 139–140).

Uyum: Bireyin bir ödülü elde etmek ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder (Aronson,1999). Uyum bağlılığı, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, işgörenin elde edeceği ücret, terfi vb. gibi unsurların kullanılmasıyla başkaları tarafından etkilenebilmesi özelliğini göstermektedir.

Özdeşleşme: Bir örgüt ile ilişki kurmak isteyen bireyin, örgütün değer ve amaçlarını, kendi değer ve amaçları ile uyuşmasalar bile benimseme davranışı göstermesidir (Mowday v.d., 1982). Özdeşleşme bağlılığı, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar.

İçselleştirme: Bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur (Aronson, 1999). Bu bağlamda içselleştirme, bireyin kendi değer ve hedefleri ile tutarlı olduğunu kabullendiği örgütsel değer ve hedefleri benimsemesi ve sergilemesi davranışdır. İçselleştirme derecesi, örgütsel amaçların özelliklerine, bunların bireyin ihtiyaç ve değerleriyle uygunluğuna bağlıdır. İçselleştirme boyutuna ilişkin yüksek örgütsel bağlığa sahip işgörenler “örgütsel rollerine”, örgütün amaç ve değerleri kapsamında sarılmaktadırlar. Bu kapsamda içselleştirme bağlılığı, bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır.

3.2.2.3.KANTER'İN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Kanter, (1968) devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı tasnifiyle literatürdeki yerini almaktadır. Kanter, örgütlerdeki “devamlılık bağlılığını”, üyenin örgütün kalıcılığını-sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır. “Özdeşleşme bağlılığında”, üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağıllıklarla örgütlerine bağlanırlar. “Kontrol bağlılığı” ise kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağıllıktır (Varoğlu, 1993, s.6). Kanter, Etzioni'nin aksine anılan üç tip bağıllığın genellikle tek başlarına değil, birbirleri ile etkileşim içinde ortaya çıkmakta olduğunu söylemektedir (Sığırı, 2007, S. 263).

3.2.2.4.PENLEY VE GOULD'UN YAKLAŞIMI

Penley ve Gould (1988); Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağıllığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllıktır.

Ahlaki bağıllık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağıllık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağıllık, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı bağıllık: kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağıllık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Gül, 2002, s. 44).

3.2.2.5. ALLEN VE MEYER'IN SINIFLANDIRMASI

Mowday, Porter & Steers. 1982 deki bağıllıkla ilgili çalışması büyük dikkat çekti. Araştırmalarda organizasyon içindeki bağıllık psikolojisinin çeşitli şekillerde ölçülebilir ve kavramlaştırılabilir olduğu ileri sürüldü ve bunları 3 grupta sınıflandırdı (Allen ve Meyer, 1990, p.1-2).

- Duygusal bağlanma;
- Algılanan maliyet ve
- Zorunluluktur.

Meyer ve Allen 1984'de organizasyon bağıllığını duygusal ve devam bağıllığı olarak ikiye ayırdı. 1990'daki çalışmalarında 3'lü modeli geliştirerek duygusal, normatif ve devam bağıllığı olarak sınıflandırdılar (Meyer and et al., 2002, p. 21).

3.2.2.5.1 DUYGUSAL BAĞLILIK

İnsanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar (Wiener, 1982). Duygusal bağıllık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Mir vd., 2002 akt, Durna ve Eren, 2005, s.211) Duygusal bağıllığa sahip bir çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder. Bu nedenle çalışan organizasyona üye olmaktan büyük bir gurur ve memnuniyet duyar (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Herscovitch, 2001). Çalışanın olumlu tutumları devam ettikçe organizasyondan ayrılmak istemeyecek, bilakis organizasyona üye olmaya devam etmeyi ve organizasyonel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir (Ketchland, 1998 akt. Kaya ve Selçuk, 2007, s.179). Mathieu ve Zajac (1990) duygusal bağıllığın oluşmasına tesir eden tutumları, iş arkadaşları, işin kendi özellikleri ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmişlerdir (Gürbüz, 2006, s.60).

3.2.2.5.2. DEVAMLILIK BAĞLILIĞI

“Ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünölen devamlılık bağılığı ise “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu ‘zorunluluk nedeniyle’ o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Meyer et. al. 1993 Sabuncuoğlu, 2007, s.622).

Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiğı için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağılılık türüdür (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993; Meyer ve Allen, 1997; Uyguç ve Çımrın, 2004, s.92).

3.2.2.5.3. NORMATİF BAĞLILIK

Sosyal faktörlere dayalı deneyimler ve uygun çalışma ortamı varlığının işverene karşı sadakat oluşturması veya elde edilen genel kazanımlar neticesinde, borçluluk duygusuyla örgüte faydalı olma amacının oluşturduğu bağılılık olarak ifade edilmektedir (Herscovitch ve Meyer, 2002; akt. Ceylan ve Dinç, 2008, s.128).

Örgütsel bağılılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağılılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülürken, iş gücü devir oranı ve devamsızlık arasında ise olumsuz bir ilişki gözlenmiştir (Becker, 1992; Mathieu / Zajac, 1990; Meyer / Allen, 1997). Çünkü örgütsel bağılılık, bireyin örgütte kalma hissini ve ilgisini artırır. Bu nedenle özellikle duygusal bağılılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında güçlü bir ilişki vardır (Burgess, Turner, 2000; Haar 1997; Allen / Grisafe, 2001; İşcan, Naktiyok, 2004, s.185–186).

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

3.3.1. Bireysel Faktörler: Demografik faktörler ve iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve deneyim gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Aven vd., 1993:64, Rosin ve Korabik, 1995:1-16; Çakır, 2001:104-141; Özdevecioğlu, 2003, s.115).

3.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır (Lydon, 1997:104-113). Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörler kapsamında ele alınmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999; Dessler, 1999; Hartline vd., 2000 : Boylu ve ark. 2007, s.59).

3.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000,58; Doğan ve Kılıç, 2007, s.51).

3.3.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir (Snape vd, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990; Scandura ve Lankau, 1997; Hartline vd. 2000; Çakır, 2001). Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Schwepker, 2001 akt. Özdevecioğlu, 2003,s.116).

Amerika uluslar arası tele-komünikasyon şirketinde yönetici olmayan işgörenlere yapılan anket verileri sonucunda, bağlılığın hem ses çıkartma hem de çıkma niyeti ile güçlü bir negatif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada işyerinde haksız davranışa maruz kalmış örgüte bağlı işgörenlerin tepkilerini sessizliğe bürünerek verdiklerini ortaya koymuştur. Kanada’da bir kamu hizmeti kuruluşunda yapılan bir araştırmaya göre de (Luchak, 2003) duygusal bir bağlılık hissedен işgörenler çok az temsilci kullanmakta, daha çok direkt olarak görüşlerini dile getirmektedirler. Rasyonel nedenlerle bağlı olanlar ise, temsilci aracılığıyla ses çıkartmaktadırlar. Her iki sebeple bağlılık hissedен işgörenler daha düşük olasılıkla işten çıkmaktadırlar (Çakıcı, 2007, s.151). Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan personelin daha az bağlılık hissedенlere göre performanslarının yüksek olması ve örgütsel etkililiğın de arttığı belirlenmiştir (Steers, 2002:299 akt. Sağlam arı, 2003 s.7).

Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Araştırması

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

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

Araştırmamız dönüştürücü, etkileyici ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği ne oranda etkilediği, bu liderlerle çalışan işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının nasıl değiştiği ve iş gören sessizliği ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmeyi amaçlamıştır.

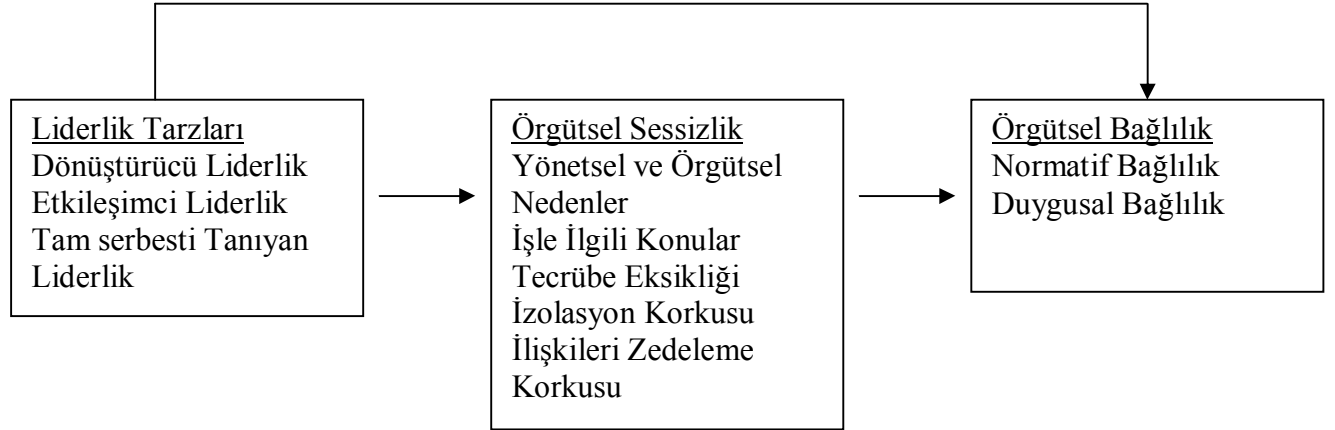
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM ve YÖNTEMİ

Anket çalışmasına dayanan araştırmamızın örneği İstanbul ve İzmit’te çalışan sağlık, bankacılık - finans, eğitim, imalat ve diğer hizmet (Danışmanlık, Lojistik, İletişim, Otelcilik) alanında çalışanlardır. Kullanıma uygun 1051 anket analiz edilmiştir.

Araştırmamızda izlenen amaç doğrultusunda sorulan sorularda, liderlik tarzlarıyla ilgili soruların hazırlanmasında Bass and Stogdill (1990) tarafından geliştirilen, örgütsel sessizlikle ilgili soruların hazırlanmasında Çakıcı&Çakıcı (2007) tarafından literatüre dayalı geliştirilen soru formundan, örgütsel bağlılıkla ilgili soruların hazırlanmasında ise Meyer, Barak ve Vandenberghe (1996) tarafından hazırlanan ve Wasti ve Can’ın Türkçeleştirilerek kullanan “Bağlılık Odakları” formundan yararlanmıştır. Soru formu 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş Her bir sorunun cevap kısmı, “1=kesinlikle katılmıyorum”, “2=katılmıyorum”, “3=kararsızım”, “4=katılıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve ÖNERMELERİ

Test Edilecek Araştırma Modeli



ÖNERMELER

H₁ : Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.

H_{1a} : Liderlik tarzları ile yönetsel ve örgütsel nedenlerle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H_{1b} : Liderlik tarzları ile işle ilgili konular nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H_{1c} : Liderlik tarzları ile tecrübe eksikliği nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H_{1d} : Liderlik tarzları ile izolasyon korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H_{1e} : Liderlik tarzları ile ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

H₂ : Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H_{2a} : Liderlik tarzları ile örgüte normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H_{2b} : Liderlik tarzları ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H₃ : Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H_{3a} : Örgütsel sessizlik ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H_{3b} : Örgütsel sessizlik ile örgüte normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

4.4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Yapılan faktör analizi sonucu, faktör yükü 0,50'nin altında kalan sorulardan liderlik tarzlarıyla ilgili 33 dan 5' i, (Güven uyandırır, Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir, Başarılarımızı ödüllendirir, Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder, İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.) örgütsel sessizlikle ilgili sorulan 29 sorudan 3'ü, (Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler, Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir, Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez) örgütsel bağlılıkla ilgili sorulan 35 sorudan 11' i, (Meslek yaşamımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder, Bu kuruluşun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum, Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok, Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum, Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var, Bu kuruluştaki kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum Amirime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum, Meslek yaşantımın kalan kısmını mevcut amirimle geçirmek beni çok mutlu eder, Amirimin meselelerini gerçekten kendi meselem gibi hissediyorum, Amirime karşı güçlü bir aitlik hissim yok, Amirimle çalışmanın benim için özel bir anlamı var.) analizden çıkartılmıştır. Araştırmada analiz edilen demografik değişkenler ve faktör analizleri tablolarda verilmektedir.

Tablo 1. Sektörel Dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sağlık	114	10,8	10,8	10,8
Bankacılık ve Finans	235	22,4	22,4	33,2
Eğitim	32	3	3	36,2
İmalat	440	41,9	41,9	78,1
Diğer Hizmet Sektörlerinde(Danışmanlık, Lojistik, İletişim, otelcilik)	230	21,9	21,9	100
Toplam	1051	100	100	

Tablo 1 araştırmaya katılanlar 114'ü (%10,8) sağlık, 235'i (%22,4) bankacılık ve finans, 32'si (%3)eğitim, 440'ı (%41,9) imalat, 230'u (%21,9)diğer hizmet sektörlerinde (danışmanlık, lojistik, iletişim) çalışanlardır.

Tablo 2. Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	566	46,1	53,9	53,9
Bayan	485	53,9	46,1	100
Toplam	1051	100	100	

Tablo 2 Örneklem kapsamındaki çalışanlarının cinsiyete göre dağılımını vermektedir. Buna göre ankete cevap veren çalışanların 485'i (%46,1)kadın, 566'sının(%53,9) erkek olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	67	6,4	6,4	6,4
Lise	281	26,7	26,7	33,1
Yüksek Okul	175	16,7	16,7	49,8
Üniversite	401	38,2	38,2	87,9
Yüksek Lisans	115	10,9	10,9	98,9
Doktora	12	1,1	1,1	100,0
Toplam	1051	100,0	100,0	

Tablo 3. Eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise çalışanların 12'si (%1,1) si doktora, 115'i (%10,9) yüksek lisans, 401'i (%38,2) üniversite, 175'i (%16,7) yüksek okul, 281'i (%26,7) lise, 67 (%6,4) ilköğretim mezunudur.

Tablo 4. Görev Yaptıkları Pozisyon

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eleman	504	48,0	48,0	48,0
Teknik Personel	206	19,6	19,6	67,6
Uzman	266	25,3	25,3	92,9
Üst Düzey Yönetici	75	7,1	7,1	100,0
Toplam	1051	100,0	100,0	

Tablo 4. Katılımcıların örgütte görev yaptıkları pozisyonlara bakıldığında ise 75'i (%7,1) üst düzey; 266'sı (%25,3) uzman, 206'sı (%19,6) teknik personel, 504'ünün (%48) eleman olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Çalışanın Yaşı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20–30 yaş arası	482	45,9	45,9	45,9
31–40 yaş arası	391	37,2	37,2	83,1
41–50 yaş arası	145	13,8	13,8	96,9
50 yaş ve üzeri	33	3,1	3,1	100
Toplam	1051	100	100	

Tablo 5 Çalışanların yaşları; 20–30 yaş arası 482 (%45.9), 31–40 yaş arası 391(%37.2), 41–50 yaş arası 145 (%13.8) 50 yaş ve üzeri 33 (3.1) kişidir.

Tablo 6. Toplam Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0–5 yıl arası	393	37,4	37,4	37,4
6–10 yıl arası	274	26,1	26,1	63,5
11–15 yıl arası	183	17,4	17,4	80,9
16–20 yıl arası	109	10,4	10,4	91,2
21–25 yıl arası	49	4,7	4,7	95,9
26–30 yıl arası	33	3,1	3,1	99,0
30yıl ve üzeri	10	1,0	1,0	100,0
Toplam	1051	100,0	100,0	

Tablo 6 Katılımcıların toplam çalışma süreleri 0–5 yıl arası 393 (%37,4), 6–10 yıl arası 274 (26,1), 11–15 yıl arası 183 (%17,4), 16–20 yıl arası 109 (%10,4), 21–25 yıl arası 49 (%4,7), 26–30 yıl arası 33(%3,1), 30 yıl ve üzeri 10 (%1) ‘dir.

Tablo 7. Liderlik Tarzları Faktör Analizi

Faktörler	Dönüştürücü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Tam serbesti Tanıyan Liderlik
Dönüştürücü Liderlik			
Yöneticimle gurur duyuyorum.	,780		
Kişisel çıkarların peşinde değildir.	,621		
Yöneticim kendisine duyulan saygı hak ediyor	,786		
Güçlü ve kendine güveni tam görünür	,672		
Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar	,687		
Ahlaki değerleriyle örnek olur	,768		
Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar	,742		
Konuşmaların genellikle ortak misyona vurgu yapar	,711		
Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur	,681		
Coşkulu konuşur	,680		
Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır	,684		
Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir	,719		
Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır	,734		
Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir	,740		
Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar	,732		
Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır	,760		
İyi bir öğretmen ve koçtur	,801		
Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir	,763		
Etkileşimci Liderlik			
Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.			,773
Hatalarımız üzerinde durur.			,866
Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.			,712
Başarısızlıklara odaklanır.			,624
Problemler çok ciddiye harekete geçer.			,773
Tam serbesti Tanıyan Liderlik			
Problem kronikleşince harekete geçer.		,670	
İşe girişmekten kaçınır.		,818	
Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.		,808	
İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.		,821	

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimax

Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi

Faktörler	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İzolasyon Korkusu	İşle ilgili Konular	Tecrübe Eksikliği	İlişkileri Zedeleme Korkusu
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler					
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	,735				
Yöneticilerin“sözde ”ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	,781				
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	,760				
İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	,667				
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	,712				
Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı ” konuşmamı anlamsız kılıyor.	,751				
Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	,734				
Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	,746				
İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	,701				
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak	,695				
Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	,735				
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	,781				
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleyle maruz kalıyorlar.	,760				
İşle İlgili Konular					
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.			,750		
Sorun veya problem bildirdiğimde			,782		

görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.			,686		
Tecrübe Eksikliği					
Problem bildirme yada öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.				,822	
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.				,800	
Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.				,812	
İzolasyon Korkusu					
Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.		,714			
Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.		,751			
Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.		,695			
Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.		,712			
İlişkileri Zedeleme Korkusu					
Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					,554
Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					,659
Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					,615

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Faktörler	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Normatif Bağlılık		
Benim için avantajlı olsa da kuruluşumdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	,664	
Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.	,725	
Başka yerden teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.	,772	
Bu kuruluşa devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	,741	
Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	,726	
İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.	,524	
Benim için avantajlı olsa da amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissediyorum	,750	
Amirimi bırakmak ahlaken doğru olmaz	,791	
Başka yerden teklif alsam da amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissederim	,803	
Amirimle çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	,735	
Amirimi şimdi bıraksam kendimi suçlu hissederim.	,733	
İnsanın daima amirine sadık olması gerektiğine inanıyorum	,538	
Benim için avantajlı olsa da iş arkadaşlarımdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	,704	
İş arkadaşlarımdan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.	,738	
Başka yerden teklif alsam da iş arkadaşlarımı bırakmamın doğru olmadığını hissederim.	,743	
İş arkadaşlarımla çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.	,711	
İş arkadaşşımdan şimdi ayrılısam kişisel sorumluluk hissederim.	,682	
İnsanın daima iş arkadaşına sadık olması gerektiğine inanıyorum.	,509	
Duygusal Bağlılık		
Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.		,713
Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.		,667
Amirime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.		,582
Amirime karşı güçlü bir aitlik hissim yok.		,614
İş arkadaşlarıma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.		,559
İş arkadaşlarıma karşı güçlü bir aitlik hissim yok		,582

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimax

4.5. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve analiz sonucunun güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa kat sayısının 0,70 den büyük olması gerekir. (Eymen, 2007) Bizim anketimizin alfa değeri 0,94 çıktığından güvenilir olarak kabul ediyoruz. Ölçeğin değişkenlere göre ayrı ayrı güvenilirlik dereceleri de aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Güvenilirlik Analizi

FAKTÖRLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALPHA(∞)	ARİTMETİK ORTALAMA	STANDART SAPMA(σ)
LİDERLİK TARZLARI				
Dönüştürücü Liderlik	20	,958	3,5468	,88514
Etkileşimci Liderlik	4	,756	3,3639	,93652
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	4	,821	2,2826	,98968
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK				
Yönetmel ve Örgütsel N	10	,940	2,6268	1,03900
İşle İlgili Konular	3	,883	2,5839	1,13809
Tecrübe Eksikliği	4	,813	2,2366	,99589
İzolasyon Korkusu	4	,898	2,4931	1,05526
İlişkileri Zedeleme kork.	3	,854	2,6020	1,04037
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK				
Normatif Bağlılık	18	,939	2,8736	,88829
Duygusal Bağlılık	6	,710	2,8032	,80108

4.6. KORELASYON

Korelasyon analizinde iki değişkene arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. (Eymen, 2007)

Tablo 11. Kolerasyon Analizi

Faktörler		Ortalama	Standart sapma	Dönüştürücü lider	Etkileşimci lider	Tam serbesti tanıya lider	Yönetmel ve Örgütsel	İşle ilgili Konular	Tecrübe Eksikliği	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Liderlik Tarzları	Dönüştürücü Liderlik	3,54	0,88	1									
	Etkileşimci Liderlik	3,36	0,93	,202**	1								
	Tam Serbesti	2,28	0,98	-,387**	,099**	1							
Örgütsel Sessizlik	Yönetmel ve Örgütsel	2,62	1,03	-,516**	,127**	,631**	1						
	İşle ilgili Konular	2,58	1,13	-,313**	,081**	,468**	,690**	1					
	Tecrübe Eksikliği	2,23	0,99	-0,058	0,058	,383**	,387**	,402**	1				
	İzolasyon Korkusu	2,49	1,05	-,297**	,099**	,498**	,654**	,694**	,492**	1			
	İlişkileri Zedeleme	2,6	1,04	-,265**	,132**	,483**	,631**	,666**	,447**	,764**	1		
Örgütsel Bağlılık	Normatif Bağlılık	2,87	0,88	,393**	,078*	0,026	-,103**	0,011	,207**	0,047	0,024	1	
	Duygusal Bağlılık	2,8	0,8	-,134**	,104**	,406**	,436**	,378**	,413**	,416**	,421**	,075*	1

Korelasyon analizi sonucunda görülmektedir ki; dönüştürücü liderlikle örgütsel sessizliği etkileyen; yönetmel ve örgütsel nedenler (-,516**), işle ilgili konular (-,313**), izolasyon korkusu(-,297**), ilişkileri zedeleme korkusu (-,265**), arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tecrübe eksikliğiyle (-,058) ise ters ancak anlamlı bir ilişki yoktur. Araştırmamızda elde ettiğimiz verilere göre

dönüştürücü liderin olduğu organizasyonlarda çalışanların sessiz kalmadığı, işleri ve problemler hakkında yöneticileriyle konuşabildiğini söylenebilir. Bu organizasyonlarda normatif bağlılıkla ($,393^{**}$) pozitif ilişki yani dönüştürücü liderlerin bulunduğu organizasyonlarda normatif bağlılık yüksek, duygusal bağlılıkla ters yönde bir ilişki vardır ($-,134^{**}$) yani normatif bağlılık düşüktür.

Etkileşimci liderlikle örgütsel sessizliği etkileyen; yönetsel ve örgütsel nedenler ($,127^{**}$), işle ilgili konular ($,081^{**}$), izolasyon korkusu($,099^{**}$), ilişkileri zedeleme korkusu($,132^{**}$) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Tecrübe eksikliğiyle ($,058$) ise pozitif ancak anlamlı bir ilişki yoktur. Normatif Bağlılık ($,078^{*}$) ve duygusal bağlılıkla ($,104^{**}$) pozitif ilişki vardır. Analizimiz sonuçlarına göre etkileşimci liderin olduğu organizasyonlarda örgütsel sessizlik yüksek oranda artıyor, normatif ve duygusal bağlılık da aynı yönde etkileniyor.

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında; yönetsel ve örgütsel nedenler ($,631^{**}$), işle ilgili konular ($,468^{**}$), izolasyon korkusu ($,498^{**}$), tecrübe eksikliğiyle ($,383^{**}$), ilişkileri zedeleme korkusu($,483^{**}$) ve duygusal bağlılıkla ($,406^{**}$) arasında pozitif ilişki vardır. Normatif Bağlılık ($,026$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken diğer iki liderlik tarzı tecrübe eksikliğine bağlı sessizliği etkilemezken tam serbesti tanıyan liderlik tarzında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

4.7. REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir. (Eymen, 2007)

Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sessizlik Nedenlerinden Yönetsel ve Örgütsel Nedenler İlişkisi

H_{1a} : Liderlik tarzları ile yönetsel ve örgütsel nedenlerle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 12. Liderlik Tarzları ile Yönetsel ve Örgütsel Nedenler Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	Sig.	Sonuç
Dönüştürücü Liderlik	-,427	-14,914	,000	Kabul
Etkileşimli Liderlik	,171	6,806	,000	Kabul
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	,499	19,790	,000	Kabul

Bağımlı değişken: Yönetsel ve örgütsel nedenler

R ²	F	SİG*
,507	358,943	,000

P < 0,01

Tablo 12'deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. (F= 358,943, p= , 000) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R² değeri 0,507 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 50,7 oranında etkilemektedir. Çalışmamızda iş görenlerin sessiz kalmalarında en önemli neden yönetsel ve örgütsel nedenler olduğu görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre her üç liderlik tarzı da yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizliği etkilerken, dönüştürücü liderlik

($\beta = -427$, $p = ,000$) sessizliği ters yönde % 42,7 oranında, etkileşimci liderlik ($\beta = 171$, $p = ,000$) sessizliği aynı yönde %17,1 ve tam serbesti tanıyan liderlik ($\beta = 499$, $p = ,000$) sessizliği açıklamada aynı yönde %49,9 oranında etkiye sahiptir.

Çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran, onlara özel olduklarını hissettiren, hata yaparak öğrenmelerine izin veren dönüştürücü liderlerle çalışan astlar yaşadıkları problemleri ve işle ilgili önerilerini özgürce, korkmadan paylaşabiliyorlar. Bu yüzden çalışanın ilerlemesi konusunda değişim sağlayabilen liderle çalışan işgörenlerin örgüt içinde sessiz kalmalarının azaldığını düşünülebilir. Yöneticisine güvenmeyen, onun sözde ilgileniyor gibi görüldüğünü düşünen, yöneticilerin “En iyisini ben bilirim tavrı”, açıkça konuşulduğunda değişen bir şey olmayacak hem de açıkça konuşanlar haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalırlar” düşünceleri organizasyon içindeki sessiz kalma davranışını arttırabilir.

Liderlik Tarzları ile Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerinden İşle İlgili Konularla İlişkisi

H_{1b} : Liderlik tarzları ile işle ilgili konular nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 13. Liderlik tarzları ile ve işle ilgili konular regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	t	Sig.	Sonuç
Dönüştürücü Liderlik	-,228	-5,877	,000	Kabul
Etkileşimci Liderlik	,095	2,787	,005	Kabul
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	,450	13,191	,000	Kabul

Bağımlı değişken: işle ilgili konular

$P < 0,01$

R^2	F	SİG*
,245	113,372	,000

Tablo 13'deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. ($F= 113,372$, $p= , 000$) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R^2 değeri 0,245 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden işle ilgili konular nedeniyle çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 24,5 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre her üç liderlik tarzı da işle ilgili nedenlerden kaynaklanan sessizliği etkilerken, dönüştürücü liderlik ($\beta= -,228$, $p= ,000$) sessizliği ters yönde % 22,8 oranında, etkileşimci liderlik ($\beta= ,095$, $p= ,005$) sessizliği aynı yönde %9,5 ve tam serbesti tanıyan liderlik ($\beta= ,450$, $p=,000$) sessizliği açıklamada aynı yönde %45 oranında etkiye sahiptir.

Sorun bildiren kişilerin hoş karşılanmayacağı, görev yerinin ve pozisyonun değiştirilebileceğine hatta işini kaybetmesine neden olabileceğine, açıkça konuşunca yöneticilerinin veya meslektaşlarının ona karşı kötü bir tavır içinde olabileceğini. düşünen çalışanlar yaşayacakları olumsuzlukların risklerini düşünerek örgütte sessiz kalmayı tercih ediyor olabilirler. Sadece sorun bildirirken değil önerilerde bulduklarında bunun iş yüklerini attıracağından endişe edebilirler.

Liderlik Tarzlarıyla Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerinden Tecrübe Eksikliğinin Etkisi

H_{1c} : Liderlik tarzları ile tecrübe eksikliği nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 14. Liderlik tarzları - Tecrübe eksikliği regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	t	Sig.	Sonuç
Dönüştürücü Liderlik	,121	3,376	,001	Kabul
Etkileşimci Liderlik	-,006	-,202	,840	Red
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	,428	13,558	,000	Kabul

Bağımlı değişken: Tecrübe eksikliği

R ²	F	SİG*
,157	64,775	,000

$P < 0,01$

Tablo 14' deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. ($F= 64,775$, $p= ,000$) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R^2 değeri 0,157 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden tecrübe eksikliğinden dolayı çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 15,7 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre etkileşimci liderlikle tecrübe eksikliği arasında ilişki yokken, dönüştürücü liderlik ($\beta= 121$, $p= ,001$) sessizliği aynı yönde % 12,1 oranında, tam serbesti tanıyan liderlik ($\beta= , 428$, $p=,000$) sessizliği açıklamada aynı yönde %42,8 oranında etkiye sahiptir.

İşgörenin yaşadığı ikilem yöneticisiyle olduğu kadar kendisine olan güveni ve cesaretiyle de ilgilidir. Problem bildirme yada öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok,dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir, bulunduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez düşüncesi işiyle ilgili konularda sessiz kalmasına neden oluyor olabilir.

Liderlik Tarzları ile Sessiz Kalma Nedenlerinden İzolasyon Korkusu İlişkisi

H_{1a}: Liderlik tarzları ile izolasyon korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 15. Liderlik tarzları - İzolasyon korkusu regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	Sig.	Sonuç
Dönüştürücü Liderlik	-,175	-4,950	,000	Kabul
Etkileşimci Liderlik	,096	3,109	,002	Kabul
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	,461	14,785	,000	Kabul

Bağımlı değişken: İzolasyon korkusu

R ²	F	SİG*
,268	127,485	,000

$P < 0,05$

Tablo 15'deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. ($F = 127,485$, $p = ,000$) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R^2 değeri 0,268 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden izolasyon korkusu nedeniyle çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 26,8 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre her üç liderlik tarzı da izolasyon korkusundan kaynaklanan sessizliği etkilerken, dönüştürücü liderlik ($\beta = -,175$, $p = ,000$) sessizliği ters yönde % 17,5 oranında, etkileşimci liderlik ($\beta = ,096$, $p = ,002$) sessizliği aynı yönde %9,6 ve tam serbesti tanıyan liderlik ($\beta = ,461$, $p = ,000$) sessizliği açıklamada aynı yönde %46,1 oranında etkiye sahiptir.

İşyeriyle ilgili problem bildirdiğimde sorun yaratan,şikâyetçi, baş belası biri olarak değerlendirilirim, bana duyulan güven ve saygı azaltabilir, ortalığı karıştıran, arabozucu, dedikoducu biri olarak görülürüm korkuları sessiz kalmaya çalışanları bir adım daha yaklaştırıyor olabilir. Sadece izolasyona maruz kalmak değil yöneticisinin de negatif geri bildirim olumsuz tepki vereceğini düşünmeleri de onları sessiz kalmaya itiyor olabilir.

Liderlik Tarzları ile Sessiz Kalmada İlişkileri Zedeleme Korkusu İlişkisi

H_{1c} : Liderlik tarzları ile ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle örgütte sessiz kalma arasında ilişki vardır.

Tablo 16. Liderlik Tarzları ile İlişkileri Zedeleme Korkusu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	t	Sig.	Sonuç
Dönüştürücü Liderlik	-,147	-4,158	,000	Kabul
Etkileşimci Liderlik	,128	4,140	,000	Kabul
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	,445	14,316	,000	Kabul

Bağımlı değişken: İlişkileri zedeleme korkusu

R ²	F	SİG*
,253	117,932	,000

P < 0,01

Tablo 16'deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. (F= 117,932, p= , 000) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R² değeri 0,253 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 25,3 değişkeni tarafından açıklanabilmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre her üç liderlik tarzı da ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan sessizliği etkilerken, dönüştürücü liderlik ($\beta= -,147$, p= ,000) sessizliği ters yönde % 14,7 oranında, etkileşimci liderlik ($\beta= ,128$, p= ,000) sessizliği aynı yönde %12,8 ve tam serbesti tanıyan liderlik ($\beta= ,445$, p= ,000) sessizliği açıklamada aynı yönde %44,5 oranında etkiye sahiptir.

Benden sadece istediği işleri yapmamı bekleyen yöneticime problemlerden bahsettiğimde ilişkilerimiz zarar görebilir, yöneticimin hoşuna gitmez, açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemez diye düşünen çalışanların fikrini değiştiren yine dönüştürücü lider oluyor. Onlarla birlikte sorunlara farklı çözümler arayan ve onlara sürekli destek olan bu liderler çalışanlarıyla çok başarılı şekilde doğru iletişimi sağlayabiliyorlar.

Liderlik Tarzları ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

H_{2a} : Liderlik tarzları ile örgüte normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 17. Liderlik tarzları ile Normatif bağlılık regresyon analizi

Bağımsız değişkenler	β	t	Sig.	Sonuç
Dönüştürücü Liderlik	,487	15,556	,000	Kabul
Etkileşimci Liderlik	-,039	-1,430	,153	Red
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	,196	7,095	,000	Kabul

Bağımlı değişken: normatif bağlılık

R ²	F	SİG*
,193	83,474	,000

$P < 0,01$

Tablo 17'deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. ($F= 83,474$, $p= ,000$) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R^2 değeri 0, 193 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzlarının normatif bağlılığı % 19,3 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre etkileşimci liderlik tarzı ile normatif bağlılık arasında ilişki yokken; dönüştürücü liderlikle ($\beta= ,487$, $p= ,000$) bağlılık % 48,7 ve tam serbesti tanıyan liderlik ($\beta= ,196$, $p=,000$) normatif bağlılığı açıklamada aynı yönde %19,6 oranında etkiye sahiptir.

Çalışanlar iyi ilişkilere sahip olduğu, ona değer veren yöneticisinden ve kendisini geliştirme imkanı bulduğu iş yerinden ayrılmak istemeyecektir. Dönüştürücü liderliğe göre daha az da olsa çalışanlara özgür çalışma ortamı sağlayan tam serbesti tanıyan liderlikte normatif bağlılığa olumlu yönde etki ediyor.

Liderlik Tarzları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

H_{2b} : Liderlik tarzları ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 18. Liderlik tarzları ile Duygusal bağlılık regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	t	Sig.	Sonuç
Dönüştürücü Liderlik	,008	,295	,768	Red
Etkileşimci Liderlik	,053	2,107	,035	Kabul
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	,327	12,967	,000	Kabul

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

R ²	F	SİG*
,169	71,153	,000

$P < 0,01$

Tablo 18'deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. ($F= 71,153$, $p= , 000$) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R^2 değeri 0,169 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzlarının duygusal bağlılığı % 16,9 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik tarzı ile duygusal bağlılık arasında ilişki yokken; etkileşimci liderlikle ($\beta= ,053$, $p= , 035$) bağlılık % 53 ve tam serbesti tanıyan liderlik ($\beta= ,327$, $p=,000$) duygusal bağlılığı açıklamada aynı yönde %32,7 oranında etkiye sahiptir.

Çalışmamızdaki sonuçlara göre karşılıklı alış verişe dayalı ilişkiler sürdürülen etkileşimci liderlerin bulunduğu organizasyonlarda duygusal bağlılığı çok yüksek olduğu görülüyor. Kurallar içinde kaldığı sürece ödüllendirileceğini bilen çalışan kendini oraya ait hissediyor olabilir.

Örgütsel Sessizlik İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

H_{3a} : Örgütsel sessizlik ile örgüte duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 19. Örgütsel Sessizlik - Duygusal bağlılık regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	B	T	Sig.	Sonuç
Yönetsel Ve Örgütsel Ned.	,173	5,735	,000	Kabul
İşle İlgili Konular	,004	,149	,882	Red
Tecrübe Eksikliği	,195	7,932	,000	Kabul
İzolasyon Korkusu	,033	,940	,347	Red
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,103	3,064	,002	Kabul

Bağımlı değişken: duygusal bağlılık

R ²	F	SİG*
,275	79,198	,000

$P < 0,01$

Tablo 19' deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. ($F= 79,198$, $p= , 000$) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R^2 değeri 0,275 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik duygusal bağlılığı % 27,5 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre sessiz kalmada işle ilgili konular ve izolasyon korkusuyla duygusal bağlılık arasında ilişki yokken; yönetsel ve örgütsel nedenler ($\beta= ,173$, $p= , 000$) bağlılığı % 17,3, tecrübe eksikliği ($\beta= ,195$, $p=,000$) bağlılığı %19,5 ve ilişkileri zedeleme korkusu ($\beta= ,103$, $p=,002$) bağlılığı açıklamada %10,3 oranında etkiye sahiptir.

Örgütsel Sessizlik İle Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

H_{3b} : Örgütsel sessizlik ile örgüte normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 20. Örgütsel Sessizlik - Normatif bağlılık regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	t	Sig.	Sonuç
Yönetmel Ve Örgütsel Ned.	-,246	-6,547	,000	Kabul
İşle İlgili Konular	,046	1,276	,202	Red
Tecrübe Eksikliği	,234	7,644	,000	Kabul
İzolasyon Korkusu	,057	1,303	,193	Red
İlişkileri Zedeleme Korkusu	-,002	-,054	,957	Red

Bağımlı değişken: normatif bağlılık

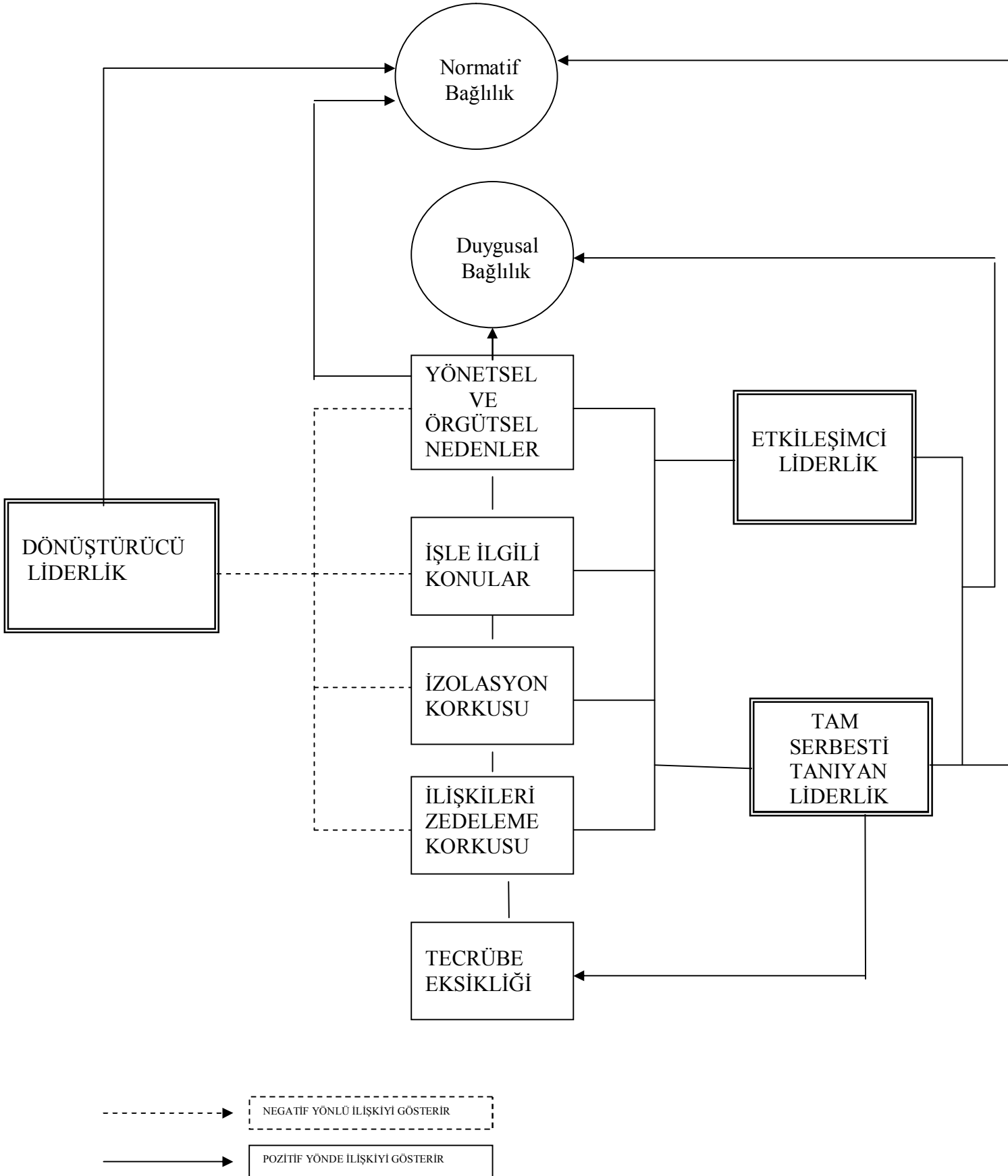
R ²	F	SİG*
,088	20,101	,000 ^a

$P < 0,01$

Tablo 20'deki veriler modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. ($F= 20,101$, $p= ,000$) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı R^2 değeri 0,088 olarak bulunmuştur. Normatif bağlılığın % 8,8'i örgütsel sessizlik değişkeni tarafından açıklanabilmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre sessiz kalmada işle ilgili konular ve izolasyon korkusuyla ve ilişkileri zedeleme korkusuyla normatif bağlılık arasında ilişki yokken; yönetmel ve örgütsel nedenler ($\beta= -,246$, $p= ,000$) bağlılığı % 24,6, ters ilişki varken tecrübe eksikliği ($\beta=,234$, $p=,000$) bağlılığı açıklamada %23,4 oranında açıklayabilmektedir.

4.8. Araştırma Sonucu Oluşturulan Model



5.1. SONUÇ

Organizasyonlarda yapılan çalışmalarda hak ettiği özeni henüz tam görememiş olan sessizliğin; araştırıldıkça bilinmeyen, gizli kalan yönleri açığa çıkacaktır. Literatürde; bilinmeyen veya gözden kaçırılan bu davranışların, dikkat çeken tepkiler olmayışına işaret edilmiştir. Açıkça konuşma yerine susma, haksızlığa tepki göstermek yerine geri çekilerek pasif kalma bu davranışın ihmal edilme nedenleri arasında gösterilmiştir. Özellikle organizasyon kültürünün sert olduğu, itirazın üste saygısızlık olduğunu düşünen gruplar bu durumu normal olarak algılıyor, disiplinli sağlama, yönetimi kolaylaştırma yolu olarak görüyor olabilirler. Uzun vadeli sonuçlarından çok o günün öncelikli işlerine odaklanan yöneticiler çalışanlarının susarak anlaşılmaya çalıştıklarını fark etmeyebilirler.

İşgörenlerin kurumlarını iyileştirmeyle ilgili fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin; önemli bir nedeni araştırmalarda yönetici davranışları olarak gösterilmiştir. Yöneticiler organizasyona seçilirken sadece firmanın bulunduğu sektöre ait bilgi ve tecrübelerinin değil aynı zamanda astlarıyla ilişkisinin de önemi üzerinde durmak gerekir. Hızlı ve acımasız iş hayatında hiçbir kaynağın, bilgi veya tecrübenin ihmal ya da göz ardı edilme lüksü yoktur. En önemli kaynaklarımızdan biri olan insanın çalışma hayatında ki mutluluğu ve huzuru ondan en iyi şekilde yararlanmamızı sağlayacaktır.

Araştırmalar; yöneticilerin işgörenlerden gelen fikirlere karşı ön yargılı davranması, yapılan eleştiriyi kendilerine yapılan saygısızlık olarak algılamaları, organizasyon içindeki ulusal ve kültürel normların varlığı iş görenleri sessizliğe ittiğini belirtiyor. Yarar sağlayabilecek fikir ve alternatif çözümlerden mahrum kalınıyor. İşgörenlerin konuştukları zaman elde edebilecekleri faydalara rağmen, kaybedebilecekleri zaman kaybı, azalan imaj ve itibar kaybının hesabını yaptıklarından bahsediyorlar. Grup içinde kabul görme isteği, farklı bir düşünce ve görüş nedeniyle bulunduğu ortamda aykırı görünme korkusu ve işgörenlerin konuşmanın riskli olduğunu düşünmeleri onları olumlu ve yararlı fikirler sunmaktan mahrum bıraktığı gibi yoğun stres ve baskı hissetmeleri de performanslarını olumsuz yönde etkiliyor. İstemedikleri sonuçlarla karşılaşmamak için kendilerini buldukları

ortamlara uydurma, oluşan şartlardan memnun olmasalar da sessiz kalmayı tercih eden çalışanlara yol açıyor.

Yapılan çalışmalarda iş görenlerin sorunlar hakkında konuştuklarında değişen bir şey olmayacağı bunun bir fark oluşturmayacağı düşüncesi; üstelik sonuç alamamakla birlikte şikayetçi, dedikoducu ve baş belası olarak görünecekleri korkusunu yaşadıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik organizasyon için ciddi problemler oluşturabilir. Araştırmalar da; yaşayacağı olası problemleri hesaba katarak sessiz kalan çalışanın geri çekilerek doğruyu bilse de yöneticisinin yanlış yapmasına izin verdiği görülmüştür. Eleştiri ve farklı çözümlerden mahrum kalınması, bilgi girişlerinde uyumsuzluk yaşanmasını, etkili kararlar alınmasını engelleyebilir. İç geri bildirim yetersiz olması hataların doğru zamanda tespit edilememesine, çalışanın kendi fikirlerinin önemsenmediği veya dikkate alınmadığını düşünmesine kendisine değer verilmediğini hissetmesine, bağlılığının düşmesine ve güven azalmasına neden olabilir.

Çalışmamızda elde ettiğimiz verilerin analizinde; işgörenlerin anlamsız ve hayal ürünü gibi görünen düşüncelerini yeniden formüle ederek görevden ziyade günün koşullarına odaklanıp çalışanları cesaretlendiren dönüştürücü liderlikle örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlarla ilişkileri güven üzerine kurulu olan, onlara yol gösteren, risk almaları için onları cesaretlendiren ve fikirlerini söylemeleri için onlara gerekli olan uygun ortamları sağlayan liderlerin çalışanların sessiz kalmalarını azalttığı çalışmamızda bulunmuştur. Dönüştürücü liderlerle çalışan işgörenlerin normatif bağlılıklarının da yüksek olduğu, duygusal bağlılıklarını da düşük olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarımıza göre dönüştürücü liderlerin firma performansını da olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

İşgörenlerin sessiz kalmalarındaki en önemli faktörü örgütsel ve yönetsel nedenler olduğunu bulduk. Çalışanların sessiz kalmalarında %50,7 sini oluşturan faktördür. Her üç liderlik tarzı da bu nedenle sessiz kalmayı etkilerken dönüştürücü liderlik bu nedenle sessiz kalmayı azaltır, üstüne saygı duyan, kişisel çıkarları için çalıştığını düşünmeyen, onun yetenekleri ve bilgisine inanan, güvenen çalışan;

konuşmaktan ve fikirlerini bildirmekten çekinmez zaten bu konu da teşvik edilir. İlişkileri zedeleme korkusu, izolasyon korkusu ve işle ilgili konularda da çalışanların içini rahatlatan dönüştürücü liderlikle sadece tecrübe eksikliğiyle pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Çalışanlara sağladığı gelişim fırsatı ve özgürlüğün onların normatif bağlılıklarını arttırdığını düşünmekteyiz. Duygusal bağlılıkla arasında bir ilişki tespit edilemese de firma performansıyla güçlü pozitif bir ilişki olduğu analizimiz sonucunda görülmüştür.

Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilenen daha çok gelenekçi bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlerle; örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Daha önceki araştırmalarda çalışanlarla karşılıklı beklentileri karşılama yoluyla anlaşan etkileşimci liderlerin rekabetin daha az, değişimin daha yavaş olduğu durumlarda başarı sağlayabileceği belirtilmiştir. Başarı durumunda ödül, başarısızlık durumundaysa ceza veren bu liderlerin genellikle hatalara odaklanmalarının iş görenlerde stres ve baskıya neden olacağı üzerine durulmuştur.

Tecrübe eksikliğiyle aralarında anlamlı bir ilişki bulunmazken çalışanların sessiz kalma nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, ilişkileri zedeleme korkusu ve izolasyon korkusu arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Hataların üzerinde duran, sonuç odaklı, başarısızlıkları kabul etmeyen sadece başarı olduğunda takdir eden ve ödüllendiren bu liderlerin sessiz kalmayla ve duygusal bağlılıkla aralarında aynı yönde ilişki bulunmuşken, çalışanların normatif bağlılıklarını etkilemediği bulunmuştur. Araştırmalarda günümüzün çalkantılı ve rakiplerin çok hızlı hareket ettiği ortamlarda başarı sağlayamayacağı, günün şartlarının gerisinde kalacağı ancak uygun sektörlerde firma performansının yüksek olacağı ifade edilmiştir.

Organizasyonda işgörenlerin kendi işleriyle ilgili her türlü kararı kendilerine bırakan tam serbesti tanıyan liderlikle örgütsel sessizlik arasında aynı yönde ilişki bulunmuştur. Çalışanların liderleriyle iletişim kuramamaları onları daha büyük bir belirsizliğe ittiğinden fikirlerini veya şikayetlerini söylemelerine engel oluyor olabilir. Bu liderlik tarzında da işgörenlerin duygusal bağlılığı ile aynı yönde ancak firma performansıyla aralarında ters yönlü ilişki bulunmuştur.

Tecrübe eksikliğinin sessiz kalma nedeni olarak karşımıza çıkan tek liderlik tarzı tam serbesti tanıyan liderlik tarzı olarak bulunmuştur. Yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, ilişkileri zedeleme korkusu, tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu arasında aynı yönde ilişki bulunmuştur. Sorumluluk almaktan kaçınan ve problem çıktığında pek ortalarda görünmeyen lidere güven ve paylaşım en az düzeyde olacağından, çalışanların sessiz kalma eğilimleri artabilir.

KAYNAKÇA

Allen, Natalie J. and John P. Meyer (1990), The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization, Journal Of Occupational Psychology (1990), 63, 118

Arıcı, A. Eren Durmuş (2002), Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (3) 2002, 1–20

Bass, Bernard M. (1990) “Bass & Stogdill’s Handbook Of Leadership.” The Free Press: New York.

Bass Bm and Rm Stogdill, (1990), “Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications” Free Pres

Bolat, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen, Örgütlerde İş Et İğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme Sosyal Bilimler Dergisi

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

Boyett; Josph H. and Jimmie T. Boyett (1998), The Guru Guide, The Best Ideas of The Top Management Thinkers, ISBN 0-18242- 7

Bowen, Frances And Kate Blackmon (2003),” Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice ”Journal Of Management Studies 40:6 September 2003 0022-2380

Ceylan, Adnan (1998), Örgütsel Davranış, Gebze Yayın No: 2 ISBN: 975-8316-02-8

Çakar, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan (2005), İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi (6) 1 52-66

Çakar, Ulaş ve Yasemin Arbak (2003), Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma Dönüşümcü Liderlik Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi Issn: 1303-5134 D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003

Çakıcı, Ayşehan , (2007) Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, S.145 162

Çakıcı, Ayşehan ve A. Celil Çakıcı (2007), İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi S:389- 400

Çetin, Nesrin Gökben ve Ertan Beceren (2007) , Lider Kişilik: Gandhi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3,

Çekmecelioğlu, Hülya G. (2006), Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20 Eylül 2006 Sayı: 2

Ceylan, Adnan ve Alper Dinç (2008), Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi ve İllere Göre Farklılıklar; Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2008,22(2):125-139

Dilek, Hakan, (2005) Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi Gebze, 2005

- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi; Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s.37-61
Sayı/ 5, 2007, 110-132 111
- Durmuş Arıcı Eren A. (2002), Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (3) 2002, 1-20
- Durna, Ufuk ve veysel Eren (2005), Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık; Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, 210–219
- Dyne, Linn Van, Soon Ang And Isabel C. Botero (2003), Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs, Journal Of Management Studies 40:6 September 2003 0022-2380
- Gökkaya, Öznur (2005), Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi Doktora Tezi, 2005
- Eraslan Levent, Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi ISSN: 1303–5134, www.insanbilimleri.com
- Eraslan Levent (2004) Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-Sayı: 6-1 Yıl:2004
- Erdal, Mehmet (2007) , İşletmelerde Dönüştürücü Liderliğin Tanımı ve Gelişimi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007
- Eren, Erol, (2003) Yönetim Organizasyon, Beta 4, Basım İstanbul
- Eren, Erol (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. bası
- Eymen, U. Erman (2007), SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, www.istatistikmerkezi.com

- Gül, Hasan (2002), Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ocak 2002, Cilt 2 Sayı 1, Ekonomi İşletme Uluslar Arası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi www.eab.ege.edu.tr
- Gürbüz, Sait (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3.48–75 48
- İşcan, Ömer Faruk Ve Atılhan Naktiyok (2001), Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları, Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi E 59,1
- İşcan Ömer F. (2006), Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (11) 2006, 160-177
- Kaya, Nihat ve Seçil Selçuk (2007), Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2) 2007, 175–190
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basım Yayın, 2007
- Kolamaz, Canan(2007), Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007
- Morrison; Elizabeth Wolfe and Frances J Milliken (2000), Organizational Silence: A Barrier To Change And Development İn A Pluralistic...Academy Of Management. The Academy Of Management Review; Oct 2000; 25, 4; ABI/INFORM Global pg. 706
- Meyer John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, And Laryssa Topolnytsky, (2002) Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences, Journal Of Vocational Behavior 61, 20–52 (2002)

Milliken, Frances J. , Elizabeth W. Morrison And Patricia E Hewlin (2003), “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why” Journal Of Management Studies 40:6 September 2003 0022–2380

Milliken, Frances J. And Elizabeth Wolfe Morrison (2003), Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence İn Organizations, Journal Of Management Studies 40:6 September 2003 0022-2380

Ören, Seher A. (2006), Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi,

Özalp, İnan ve Hülya Öcal (2000), Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı.4 Yıl:2000

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız , Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Sosyal Bilimler Dergisi, <http://yordam.manas.kg/ekitap>

Pinder, Craig C. And Karen P. Harlos, (2001) , Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, Research İn Personnel And Human Resources Management, Volume 20, Pages 331-369.

Premeaux, Sonya F. And Arthur G. Bedeian (2003), “Breaking The Silence:The Moderating Effects Of Self-Monitoring İn Predicting Speaking Up İn The Workplace” Journal Of Management Studies 40:6 September 2003 0022-2380

Rahman ve Bullock,Soft TQM , Hard TQM, and Organisational Performance Realitonalship;An Emprical İvestigation,OMEGA , The İnternational Journal of Management Science ,2004,s.2-8

- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay, (2007), Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ege Akademik Bakış 7(2) 2007: 621–636
- Sağlam Arı, Güler(2003), Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı? Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003,(2):17–36
- Sığır, Ünal ve Nejat Basım (2006), İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma; Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2006,6(12):131–154
- Sığır, Ünsal (2007), İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt/Vol.7- Sayı/No: 2: 261–278 (2007)
- Sosik, John J. and Veronica M. Godshalk (2000), Leadership Styles, Mentoring Functions Received and Job Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study, Journal of Organizations Behavior, 21, 365-390
- Şahin; Ali, Handan Temizel ve Erhan Örselli (2004), Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2004, Eskişehir, iibf.ogu.edu.tr
- Özdevecioğlu, Mahmut(2003), Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, s:113 -130
- Özutku, Hatice, Veysel Agca ve Esin Cevrioğlu (2008), Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 22 Temmuz 2008 Sayı: 2

- Tengilimoğlu, Dilaver(2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması ; Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.Com
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2005 Sayı: 1
- Tengilimoğlu , Dilaver (2005), Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.Com Issn:1304-0278 Güz 2005 c.4 s. 14 (1-16)
- Tezel, Burcu (2006), Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi Üzerinde Ana-Baba ve Yöneticilerinin Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul , 2006
- Uyguç, Nermin ve Dilek Çımrın (2004), Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:1, Yıl:2004, S:91-99 91
- Uzun, Gizem(2005); Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2005
- Vakola, Maria and Dimitris Bouradas(2005), Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investig..Employee Relations; 2005; 27, 4/5; ABI/Inform Global pg. 441
- Wasti, Arzu ve Özge Can (2007), Bağlılık Odakları: Amire ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe’ de Geçerlemesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s: 735–744

EKLER

Bu çalışma **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi**'nde yapılmakta olan "**Liderlik Tarzları İşgören Sessizliği Örgütsel Bağlılık**" konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla yönetim alanında bilimin ilerlemesine katkıda bulunmayı umut ediyoruz.

Cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan kişilere isterlerse verilecektir. Şimdiden teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Cemal ZEHİR

BÜŞRA BİLDİK

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Tel: (262) 605 14 26 Fax: (262) 653 32 24

Aşağıdaki sorular liderlik tarzlarıyla ilgilidir. Yöneticinizin özelliklerini dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum,(2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticim:	1	2	3	4	5
1. Yöneticimle gurur duyuyorum					
2. Kişisel çıkarların peşinde değildir					
3. Yöneticim kendisine duyulan saygı hak ediyor					
4. Güçlü ve kendine güveni tam görünür					
5. Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar					
6. Ahlaki değerleriyle örnek olur					
7. Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar					
8. Konuşmaların genellikle ortak misyona vurgu yapar					
9. Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur					
10. Güven uyandırır					
11. Coşkulu konuşur					
12. Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır					
13. Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir					
14. Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır					
15. Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir					
16. Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar					
17. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır					
18. İyi bir öğretmen ve koçtur					
19. Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir					

20. Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir					
21. Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur					
22. Başarılarımızı ödüllendirir					
23. Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi farkeder					
24. Hatalarımız üzerinde durur					
25. Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır					
26. Başarısızlıklara odaklanır					
27. Problemler çok ciddiye harekete geçer					
28. Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde hareket geçer					
29. İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer					
30. Problem kronikleşince harekete geçer					
31. İşe girişmekten kaçınır					
32. Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur					
33. İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır					
Aşağıdaki sorular Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleriyle ilgilidir. İş yerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman ,(2) Arasıra , (3) Bazen , (4) Genellikle , (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.					
Yönetmel ve örgütsel nedenler					
34. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerin “sözde ” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
36. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
37. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
38. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
39. Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı ” konuşmamı anlamsız kılıyor.					
40. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.					
41. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
42. İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
43. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak					
44. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
45. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
46. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
İşle ilgili konular					
47. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1	2	3	4	5
48. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
49. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
50. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
51. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					

Tecrübe eksikliği					
52. Problem bildirme yada öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1	2	3	4	5
53. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
54. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
55. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
İzolasyon korkusu					
56. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
59. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.					
60. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
61. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
İlişkileri zedeleme korkusu					
62. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1	2	3	4	5
63. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
64. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					
Aşağıdaki sorular Örgüte bağlılıkla ilgilidir. Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman,(2) Arasıra, (3)Bazen, (4) Genellikle, (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.					
65. Meslek yaşamımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder.					
66. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
67. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
68. Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
69. Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.					
Örgüte normatif bağlılık					
70. Benim için avantajlı olsa da kuruluştan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
71. Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.					
72. Başka yerden teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.					
73. Bu kuruluşa devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.					
74. Kuruluştan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
75. İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.					
76. Bu kuruluştaki kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.					
Amire duygusal bağlılık					
77. Amirime karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
78. Meslek yaşantımın kalan kısmını mevcut amirimle geçirmek beni çok mutlu eder.					
79. Amirimin meselelerini gerçekten kendi meselem gibi hissediyorum.					
80. Amirime karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
81. Amirimle çalışmanın benim için özel bir anlamı var.					
Amire normatif bağlılık					
82. Benim için avantajlı olsa da amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissediyorum					
83. Amirimi bırakmak ahlaken doğru olmaz					

84. Başka yerden teklif alsam da amirimi bırakmanın doğru olmadığını hissedirim					
85. Amirimle çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.					
86. Amirimi şimdi bıraksam kendimi suçlu hissedirim.					
87. İnsanın daima amirine sadık olması gerektiğine inanıyorum					
88. Amirimle kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.					
Çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık					
89. İş arkadaşlarıma karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
90. Meslek yaşantım kalan kısmını mevcut iş arkadaşlarıyla geçirmek beni çok mutlu eder.					
91. İş arkadaşlarımla meselelerini gerçekten kendi meselem gibi hissediyorum.					
92. İş arkadaşlarıma karşı güçlü bir aitlik hissim yok					
93. İş arkadaşlarımla çalışmanın benim için özel bir anlamı var					
Çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık					
94. Benim için avantajlı olsa da iş arkadaşlarımdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
95. İş arkadaşlarımdan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.					
96. Başka yerden teklif alsam da iş arkadaşlarımla bırakmamın doğru olmadığını hissedirim.					
97. İş arkadaşlarımla çalışmaya devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.					
98. İş arkadaşlarımdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.					
99. İnsanın daima iş arkadaşlarına sadık olması gerektiğine inanıyorum.					

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Unvanı / Statüsü :	<input type="checkbox"/> Eleman <input type="checkbox"/> teknik personel <input type="checkbox"/> uzman <input type="checkbox"/> üst düzey yönetici
Yaşı :	<input type="checkbox"/> 20-30 arası <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
Cinsiyeti :	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Eğitim Durumu :	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam çalışma süresi :Yıl Bu iş yerinde çalışma süresi :Yıl