

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatih Tolga ÖZTÜRK**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Umut Davut BAŞOĞLU**

**TEMMUZ - 2017**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

Fatih Tolga ÖZTÜRK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 14 Temmuz 2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Kemal Kaya	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Selma Kaya	Başarılı	
Doç. Dr. Ayşe Güneş	Başarılı	

## BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Fatih Tolga ÖZTÜRK**

**14 Temmuz 2017**

## **ÖNSÖZ**

Tezimin hazırlanması sırasında emeğini, zamanını, bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Umut Davut BAŞOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

**Fatih Tolga ÖZTÜRK**

**14 Temmuz 2017**

# İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ .....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY .....	vii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDERLİK .....</b>	<b>2</b>
1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları.....	2
1.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları .....	3
1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması .....	3
1.2.2. Lider Yöneticinin Özellikleri.....	5
1.3. Liderlik Teorileri .....	7
1.3.1. Liderlikte Özellikler Teorisi .....	7
1.3.2. Liderlikte Davranışsal Teoriler .....	8
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması.....	8
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması .....	9
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	10
1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri .....	11
1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	12
1.3.3. Liderlikte Durumsallık Teorileri.....	13
1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı .....	14
1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı .....	14
1.3.3.3. Vroom – Yetton'un Liderlik Teorisi .....	15
1.4. Liderlik Tarzları .....	16
1.4.1. Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership).....	16
1.4.2. Etkileşimci Liderlik .....	17
1.4.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	18
1.4.4. Narsistik Liderlik .....	18
1.4.5. Stratejik Liderlik .....	19
1.4.6. Hizmetkâr Liderlik.....	20
1.4.7. Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı) Liderlik.....	21

<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....</b>	<b>23</b>
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı .....	23
2.2. Örgütsel Sessizliğin Gelişim Süreci .....	24
2.3. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler .....	25
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	25
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	26
2.3.3. Yönetmel Faktörler.....	27
2.4. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Yaşam Üzerindeki Yeri ve Etkisi .....	27
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	31
<b>BÖLÜM 3: TÜKENMİŞLİK .....</b>	<b>33</b>
3.1. Tükenmişlik Kavramı .....	33
3.2. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri .....	33
3.2.1. Fiziksel Belirtiler .....	34
3.2.2. Psikolojik Belirtiler .....	34
3.2.3. Davranışsal Belirtiler .....	35
3.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....	35
3.3.1. Bireysel Faktörler .....	35
3.3.1.1. Demografik Faktörler.....	35
3.3.1.2. Kişilik Yapısı .....	36
3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	37
3.4. Tükenmişlik Modelleri .....	37
3.4.1. Cherniss Modeli.....	38
3.4.2. Edelwich Modeli .....	39
3.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli .....	39
3.4.4. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	40
3.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	42
3.5.1. Bireysel Sonuçlar .....	42
3.5.2. Çalışma Hayatına Sonuçları.....	43
3.5.3. Aile Hayatına Sonuçları.....	44

<b>BÖLÜM 4: LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>45</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	45
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	45
4.1.2. Araştırmanın Önemi .....	45
4.1.3. Araştırmanın Problemi.....	46
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	47
4.1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	47
4.1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	47
4.1.8. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler.....	48
4.1.9. Ana kütle ve Örneklem Seçimi .....	49
4.1.10. Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	50
4.2. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler .....	51
4.2.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	51
4.2.2. Güvenilirlik Analizleri .....	52
4.2.3. Faktör Analizleri .....	53
4.2.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri .....	53
4.2.3.2. Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	54
4.2.3.3. Tükenmişlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri .....	56
4.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	57
4.2.4.1. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi ..	58
4.2.4.2. Regresyon Analizleri.....	62
4.2.4.2.1. Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi .....	62
4.2.4.2.2. Liderlik Tarzının Tükenmişliğin Üzerindeki Etkisi.....	64
<b>SONUÇ.....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>72</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Liderlikle İlgili Kavramsal Bir Model.....	3
<b>Şekil 2:</b> Ohio Üniversitesi Araştırmaları Modeli.....	9
<b>Şekil 3:</b> Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisinin Belirttiği Beş Liderlik Tarzı ..	11
<b>Şekil 4:</b> Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	32
<b>Şekil 5:</b> Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci.....	38
<b>Şekil 6:</b> Araştırma Modeli .....	47



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar .....	4
<b>Tablo 2:</b> Lider ve Yönetici Karşılaştırılması.....	6
<b>Tablo 3:</b> Özellikler Yaklaşımı ile İlgili Yapılan Çalışmalar Sonucu Ortaya Konan Liderlik Özellikleri.....	7
<b>Tablo 4:</b> Teori X ve Y'ye Özgü Varsayımlar.....	12
<b>Tablo 5:</b> Likert'in 4 Sistem Yaklaşımı .....	12
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler .....	51
<b>Tablo 7:</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.....	53
<b>Tablo 8:</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri .....	54
<b>Tablo 9:</b> Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri .....	55
<b>Tablo 10:</b> Tükenmişlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	56
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel Sessizlik Değişkeninin Genel ve Boyutları Bazında Aritmetik Ortalamaları.....	57
<b>Tablo 12:</b> Tükenmişlik Değişkeninin Genel ve Boyutları Bazında Aritmetik Ortalamaları .....	57
<b>Tablo 13:</b> Liderlik Tarzı Değişkeninin Genel ve Boyutları Bazında Aritmetik Ortalamaları.....	58
<b>Tablo 14:</b> Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi .....	59
<b>Tablo 15:</b> Okul Türü Değişkeni İçin T Testi.....	60
<b>Tablo 16:</b> Demografik Değişkenlerin Modeldeki Değişkenlerle Korelasyonu.....	61
<b>Tablo 17:</b> Liderlik Tarzının Bireysel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....	63
<b>Tablo 18:</b> Liderlik Tarzının İlişkisel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 19:</b> Liderlik Tarzının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....	65
<b>Tablo 20:</b> Liderlik Tarzının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 21:</b> Liderlik Tarzının Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları .....	67

## ÖZET

**Tezin Başlığı:** Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması

**Tezin Yazarı:** Fatih Tolga ÖZTÜRK      **Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Umut Davut BAŞOĞLU

**Kabul Tarihi:** 14 Temmuz 2017      **Sayfa Sayısı:** 7 (ön kısım) + 91 (tez)

**Anabilimdalı:** İşletme      **Bilimdalı:** İşletme Yönetimi

Araştırmada öncelikle liderlik, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Daha sonra liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisini araştıran özel ve devlet okullarında 107 işgören üzerine uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmada özel ve devlet okullarındaki liderlik tarzlarının, örgütlerde olumsuz sonuçlara yol açan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyini nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. İstanbul'daki çeşitli okullarda görev yapan 107 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, çalışanların ilişkisel sessizlik tutumlarının bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların nispeten tükenmişlik algısına sahip oldukları ve yöneticilerini daha çok dönüştürücü lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Anket formunda öncelikle sosyo-demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan toplam 5 soru bulunmaktadır. Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının belirlenmesinde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership nuestionnaire – MLn) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun bir diğer kısmında, 22 soruluk Maslach tükenmişlik ölçeği bulunmaktadır. Belirtilen tükenmişlik ölçeği literatüre göre; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunda 14 soruluk örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır.

## SUMMARY

**Title of the Thesis:** The Impact of Leadership Styles on Organizational Silence and Burnout  
Level: A Field Survey

**Author:** Fatih Tolga ÖZTÜRK

**Supervisor:** Asst. Prof. Dr. Umut Davut BAŞOĞLU

**Date:** 14 July 2017

**Nu. of pages:** 7 (pre text) + **91** (main body)

**(App.) Department:** Business Administration **Subfield:** Business Administration

In this study leadership, organizational silence and burnout are investigated in a detailed manner. Later on, 107 occupations were implemented in private and public schools investigating the influence of leadership styles on organizational silence and burnout. It is aimed to determine how leadership styles in private and public schools influence the level of organizational silence and burnout leading to negative outcomes in organizations.

Survey technique was used as data collection method in the study. As a result of this research carried out on 107 employees working in various schools in Istanbul, it was seen that the employees' attitudes of relational silence were higher than the attitudes of individual silence. It has been found that employees have a relatively burnout perception and that they perceive the managers as more transforming leaders.

In the questionnaire form, there are 5 questions which are prepared primarily for determining socio-demographic characteristics. The "Multifactor Leadership questionnaire (MLn)" developed by Bass and Avolio (1990) was used to determine the leadership style perceived by employees. In another part of the questionnaire used in the survey, there is a Maslach burnout scale with 22 questions. The stated exhaustion scale is according to the literature; Emotional exhaustion, desensitization and personal success. In the survey form used in the research, there is a 14-item organizational silence scale.

## GİRİŞ

Liderler, tarih boyunca kitlelere hitap etme konusunda çok büyük bir etkiye sahip olmuştur. Bu özellik ise liderlerin belirli özelliklere sahip olan insanlar grubunda yer almasını sağlamıştır. Liderler, sahip olduğu özellikler dolayısı ile farklı etki türlerine de sahiptirler, öyle ki geniş halk kitlelerine hitap etmek ne kadar önemli ise işletme içerisindeki bir kitleye hitap etmek de günümüzde oldukça önemlidir. Liderlerin her davranışı işletme içerisinde çalışan her bireye doğrudan etki kaynağı olmakta ve hareketlerine yansımaktadır. Böylece çalışanların gerçekleştirmiş oldukları ya da gerçekleştirecekleri eylemlerinde liderlerin davranışlarının yansımalarını görmek mümkün olmaktadır. Bu davranışların sonucu olarak çalışan verimliliği etkilenecek ve bu da doğrudan işletme verimliliğine yansıtacaktır.

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında öncelikle ele alınan konular olan liderlik, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu üç bölüm olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Dördüncü bölüm olan araştırma kısmında ise özel ve devlet okullarında çalışan 107 işgörene yönelik uygulama yapılmıştır. Bu açıdan teorik bilgiler ışığında oluşturulan araştırma modeli kapsamında analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada ilk olarak liderlik kavramı, liderlik kuramları, liderlik tipleri konularına ilişkin literatür taraması oluşturmuştur. İkinci olarak ise örgütsel sessizlik olgusu ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütlerde sessizliğin temelleri, örgütsel sessizlik kavramı ve kapsamı, işyerindeki ifade biçimleri, sessizlik teorileri, sessizlik türleri, sessizlik tercihi ne neden olan faktörler, sessizliğe yönelik tutumlar ve sessizliğin sonuçları incelenmiştir. Üçüncü olarak ise tükenmişlik kavramının geçmişi ve tanımı, tükenmişlik kavramının kapsamı ve dinamikleri, tükenmişlik ile bağlantılı konular, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin nedenleri, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlikle mücadele yöntemleri ve liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik etkileşimi incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma kısmı ele alınmıştır. Gerçekleştirilen çalışmanın uygulaması özel ve devlet okullarında yapılmıştır. Dördüncü bölümde liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi özel ve devlet okullarında yapılan bir uygulama ile incelenmiştir.

## **BÖLÜM 1: LİDERLİK**

### **1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları**

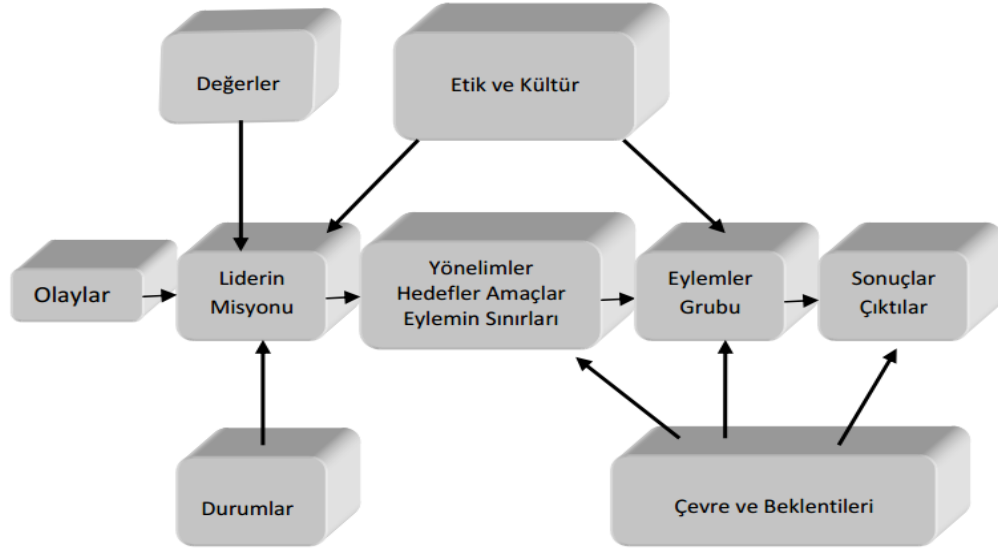
Lider kelimesinin İngilizcesi “leadership” fiil olarak “lead”, taraf göstermek, yol göstermek, rehberlik etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamlarına gelmektedir. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarında kullanılmaktadır. Türkçede bu kelimenin karşılığı olarak “önderlik”, “yederlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de “liderlik” kelimesi 19. yüzyılın ilk yarısından sonra daha yaygın olarak kullanılmaya başlamaktadır (Şişman 2002).

Liderlik fenomeni insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen ancak 1930 yılından sonra üzerine bilimsel araştırmalar yapılan bir konu olmuştur. 1974 senesinde ise, genel liderlik konusu üzerine yaklaşık 3.000 bilimsel çalışma ve 1981 yılına gelindiğinde ise yaklaşık 5000 bilimsel çalışma yapılmıştır. Üzerinde bu kadar çok araştırma yapılan bir konu olmasına rağmen, araştırmalara göre liderlik dünya üzerinde en fazla araştırılan ama az anlaşılan bir konu olma özelliğini korumuştur (Burns 2003, s.21. akt. Mimir, 2008, s.3).

Ataman’a (2009) göre “Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.”( Ataman, 2009, s.54).

Eren’e (2001) 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).

Yukl’a (1989) göre, “Liderlik, belli bir durumda bireylerin ya da bir grubun amaç geliştirmeye yönelik çabalarını etkileme sürecidir.”( Dilek, 2005, s.8).



**Şekil 1: Liderlikle İlgili Kavramsal Bir Model**

Kaynak: L.G. Immegart, 1998. Akt. Geri, 2010, s.7

Liderlik tanımlarının ortak olarak üzerinde durdukları temel noktalar; lider, izleyiciler, amaçlara erişme ve etkileme olarak açıklanabilir. Buna ilaveten liderlik tanımlarının çoğunda etkileme sürecinin vurgulanması önem taşımaktadır. Aynı zamanda liderler izleyiciler ilişkisinin gönüllülük esasına dayandığının vurgulanması da önemlidir.

“Liderlik ve yöneticilik zaman zaman aynı anlama gelecek şekilde birbirinin yerine kullanılsa da aslında çok farklı kavramlardır. Liderliğin öne çıkan özelliği yenilik ve değişime yönelme iken, yöneticiliğin başlıca özelliği koruma ve kollamadır” (Tanrıöğen, 2014). Tüm bu açıklamaların ışığında liderliğin örgütte var olan gözle görülebilen somut (insan ve madde kaynakları) ve gözle görülemeyen soyut (kültür, değerler, semboller, inançlar) kaynakları en etkili şekilde kullanarak astları etkileyebilme süreci olduğunu söyleyebiliriz.

## **1.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları**

### **1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması**

Liderlik ve yöneticilik kavramları bazen aynı anlamda kullanılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Yöneticiler, vazife gördükleri örgütlerde beraber çalıştıkları çalışanlarla devamlı diyalog içindedirler. Bu sonucunda yönetimi bir oluşum, bilgi ve yetenek

olarak kabul etmek gerekir. Açıklamada geçen “sorun çözüme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme” deyimleri, idarenin bilhassa bir oluşum olduğunu; “sistemik ve bilinçli bir şekilde ve maharetle uygulanması” açıklaması da bir nosyon olduğunu ortaya çıkarmaktadır.” Örgütsel gayelerin meydana gelmesi için sağlam bir diyalog ortamı ve örgüt yönetenin etkili bir yönetici tutumları göstermesi gerekmektedir. (Özel, 1996, s.23).

Aşağıdaki tabloda yönetici ile lider arasındaki farklar ortaya konulmuştur. Bu tabloya göre lider yenilikçidir, orijinaldir ve mevcut duruma kafa tutandır. Bu özelliklerine ilave olarak kendisini izletebilendir, doğru kararları doğru yerde alır ve riske girebilen, karizmaya sahip bir insandır.

**Tablo 1:** Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar

Yönetici	Liderlik
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tavanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Bennis, 2003, s.8-9

Diğer bir tanımda liderliği, çalışanların başarıya özendirildiği bir çevre içerisinde faaliyette bulunmalarını sağlayacak yönetsel yetenekler toplamı denilmiş, yönetici ise sadece çalışanları yönetme otoritesine sahiplilik olarak tanımlanmış(Tekarslan ve Kılınç, 2000, s.66)

Sonuç olarak, her ne kadar yönetici ve lider kavramları aynı anlamda kullanılıyorsa da iki kavramın ortak özellikleri olduğu gibi birbirlerinden ayıran özellikleri de vardır. Yöneticilik ile liderliğin ortak özellikleri olarak her ikisinin de başkalarını yönlendirme

çabası içinde olduğunu söyleyebiliriz. Hem lider hem yönetici, başlarında buldukları insan veya grupların belli bir amaçlara ulaştırmak için yönlendirme ve yönetme sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Farkları ise bu amaçlara ulaşırken kullandıkları araçlardan kaynaklanmaktadır. Yönetici astlarını amaçlara yönetmek ve otorite kurmak için yetkisini kullanıyor. Çünkü yasal olarak bir pozisyonda bulunan yönetici, pozisyonunun sağladığı yönetme yetkisine sahip olmaktadır. Böylece yöneticinin belli bir kişisel özelliklere ihtiyaç duymaksızın yönetmeye hakkı vardır. Lider ise, kişisel özelliklere sahip olmalıdır. Türlü koşulların veya durumların gerektirdiği beceri ve birikime sahip olan kişinin çevresinde onu izleyenler oluşur. İnsan, izleyicileri ile birlikte belirli özelliklerini de ekleyerek güç sahibi konumuna gelmektedir. Bu durumda lider başkalarını yönlendirmede yöneticiden farklı bir şekilde gücünü kullanabilir.

### **1.2.2. Lider Yöneticinin Özellikleri**

Bir örgütte yönetici, atanmış veya seçilmiş olarak resmi sıfat taşımakta olan kişidir. Lider-yönetici ise, ilke ve hedefleri olan, örgütte çalışanların sevip benimsediği, peşinden gittiği ve desteklediği kişidir. Bu nedenle, bir yöneticinin örgütte tepede olması ve yönetici sıfatı taşıması onun lider olduğunu ifade etmemektedir. Bir yöneticinin örgütte başarılı olabilmek için öncelikle liderlik niteliklerini geliştirmesi gerekir. Çünkü günümüzde her örgüt lider-yönetici ile çalışmak istemekte, lider-yöneticiyle çalışan örgütler daha başarılı olmaktadır. Bir yöneticinin örgütte lider olabilmesi için, çalışanları etkileme gücüne ve yeteneğine sahip bir kişi olması gerekir. Bir yöneticinin örgütsel ve yönetsel sorunları çözebilmesi, personeli etkili ve verimli olarak yönetebilmesi ve başarılı bir biçimde hedefe ulaşabilmesi liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektirir. Çünkü günümüzde bir örgütün ayakta kalması öncelikle lider-yöneticinin varlığıyla bağlantılıdır. Başka bir ifade ile lider yöneticiler günümüz dünyası işletmeleri için çok önemli kişilerdir. Lider yöneticiye sahip olan şirketler önemli mesafeler ve iyi bir gelişme sağlayabilir. (Ayan, 2011, s.11).

Lider ve yönetici kavramlarını birbirleri yerine kullanmak doğru değildir. Çünkü, liderlik yöneticiliğin bir bölümü olup, tamamı değildir. Liderlik belirli amaçları gerçekleştirebilmek için, başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Yönetici ise, planlama, örgütlenme, motive etme ve koordine etme gibi bir takım temel yönetsel fonksiyonları yerine getirir.



Ayrıca yönetici bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir yetki ve sorumluluğa sahipken, liderlikte böyle bir durum söz konusu değildir. Liderlik kişinin doğuştan sahip olduğu bazı nitelikleri kullanabilme yeteneğidir (Tengilimoğlu, 2005).

Kısaca diyebiliriz ki; yöneticilerden, planlanan örgütleme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi beklenirken, liderlerden, sadece kendilerini izlemesi için kişileri etkilemesi beklenir. (Birdal, 1992, s. 81).

**Tablo 2:** Lider ve Yönetici Karşılaştırılması

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Başarı için insanlara inanırlar	Başarı için sisteme inanırlar
Kuralları ve prosedürleri bürokratik kırmızı bir şerit olarak görmekte ve işle ilgili bir anlam duygusu yaratmaya çalışırlar	Kuralları ve prosedürü düzeni sağlamak için kontroller gibi önemli görmekte ve bunların yürürlükte kalmasını sağlarlar
Doğru işi yaparlar	İşleri doğru yaparlar
Sonuçlar için çalışır ve yenilik getiriler	Kuralları izler ve uygularlar
Kendi tasarlamış oldukları hedeflere organizasyonu daha duruma götürürler.	Organizasyon tarafından saptanmış olan hedeflere ulaşmak için gayret ederler
İnsanlar arasında çalışırlar.	Tablolar ve bilgisayar çıktıları ile çalışırlar
Organizasyonu götürebilecekleri en iye toplu ihtiyaçlar için değiştirmeye ulaşırlar ve organizasyonu geliştirirler	Organizasyonun şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar
Değerler, taahhütler gibi diğer konular arası ilişkileri vurgulamaya meyillidirler.	Organizasyon, koordinasyon ve fabrika, malzeme, insan gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya meyillidirler

**Kaynak:** Birdal, 1992, s.83.

### 1.3. Liderlik Teorileri

#### 1.3.1. Liderlikte Özellikler Teorisi

“Büyük Adam” kuramı olarak da adlandırılan bu yaklaşım 1950'lere kadar liderlik çalışmalarını etkisi altına almıştır. Özellikler teorisi insanların sahip olduğu özel özelliklerden dolayı lider oldukları düşüncesine dayanır. Bu yaklaşımda; liderleri liderlik özelliğinden ayıran düşünceler üzerinde durulmuştur. Bu özellikler; fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerdir. (Ergeneli, 1992, s.14).

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunu açıklamak üzere geliştirilen ilk yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Örneğin, Julias Caesar, Napoleon, G. Washington gibi liderlerin, buldukları toplumda içinde ortaya çıkmaları ve takipçileri üzerinde yarattıkları etki düzeyleri uzun zaman araştırma konusu olmuştur. (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s. 169). Özellikler yaklaşımı kapsamında yapılan çeşitli araştırmalar ve sonuçları aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Özellikler Yaklaşımı ile İlgili Yapılan Çalışmalar Sonucu Ortaya Konan Liderlik Özellikleri

Stodgill (1948)	Mann (1959)	Stodgill (1974)	Lord, DeVader, Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
Zeka Basiretli olma Gözü açık Sorumlu İnisiyatif alan Sabırlı Kendine güven Sosyal	Zeki Eril Adil Dominant Dışa dönük Muhafazakar	Başarıya odaklı Sabırlı Gözü açık Sorumlu İnisiyatif alan Kendine güvenen Sosyal Toleranslı	Zeki Eril Dominant	İçten Motive Olgun Kendine güvenen Dürüst	Bilinçli Dışa dönük Vicdan sahibi Olgun İletişime açık Motive Sosyal Duygusal zeka Problem çözen

Kaynak:Leadership, 2010. Akt. Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s. 169.

Yapılan incelemelerin bir çoğunda, liderlerde bulunan ortak özellikler “üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sabırlı ve azimli olma” biçiminde belirlenmiştir. (Eren, 1998: 391; Arıkan, 2001: 289; Koçel, 2005: 589).

Liderlik araştırmaları içerisinde özellikler yaklaşımı olarak adlandırılan bu müddette esas görüş ise, liderlik özgünlüklerine daha fazla ehil olanların lider olacağı ve lider olarak başarıya yakın olacağı şeklinde özetlenir. Bu hususiyetler bakımından lider, bulunduğu toplulukta diğer bireylerden farklıdır. İncelemelerde ortaya çıkan en önemli sorunlardan bir diğeri de liderin karakterlerini ölçebilecek şekilde tanımlamadaki zorluğu ve bilinen bir karakterin ayrı durumlarda anlaşılmasıdır. Dönem sonunda bu görüş yerini, liderlik vasıflarının eğitim ve deneyim ile de oluşabileceğini savunan daha gerçekçi bir tutum almıştır. Liderlerin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandıklarını incelemeye başlamışlar.

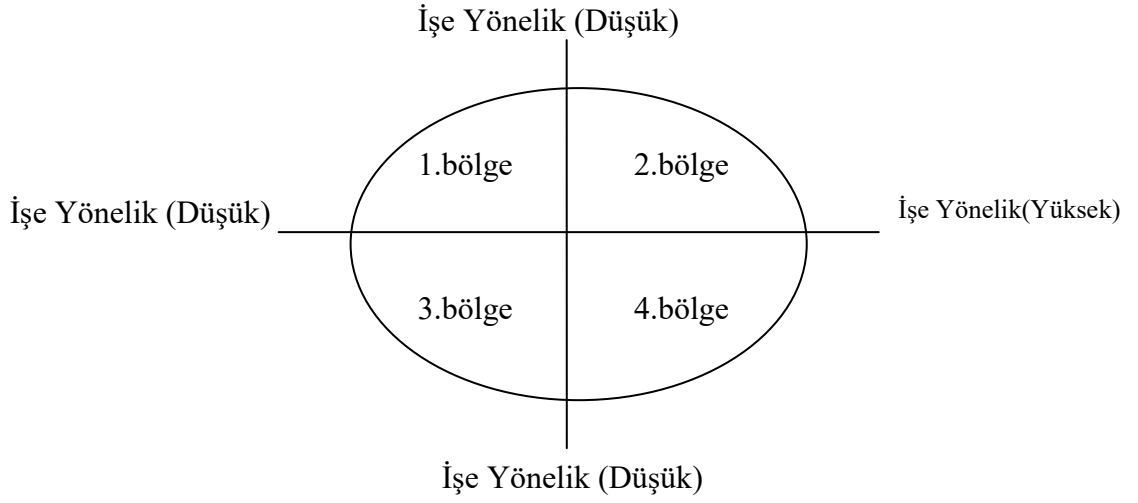
### **1.3.2. Liderlikte Davranışsal Teoriler**

Davranışçılar, liderin “ne olduğundan” çok, etkili liderlerin “ne yaptığı ve nasıl davrandıklarına” odaklanmışlardır. Davranış kuramcılarını örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayan liderlik davranışlarının neler olduğunu tanımlamaya çalışmışlardır.

#### **1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik alışması**

1945 senesinde çoğu yöneticiler üzerinde yapılan bu araştırmacıların amacı, liderin ne şekilde tanımını tespit etmektir (Kıngır ve şahin, 2005: 413). Bu amaç doğrultusunda yaklaşık olarak 1800 davranış şekli ortaya çıkmış sonra da bu sayılar faktör analizine tabi tutularak 150'ye indirilmiştir. Lider hareketlerinin esas olarak, yapıyı hareketlendirme ve kişiye ilgi adı verilen iki ayrı uzanımda oluştuğu grlmştir. Birbirinden bağımsız oldukları düşünülen bu iki boyut; işe yönelik (yapıyı harekete geçirme) ve çalışana yönelik (anlayış) olarak isimlendirilmiştir (şimşek, 2008).

İşe yönelik boyutu, liderin amaçlara ulaşma doğrultusunda yerine getirilmesi gereken işlere yoğunlaşmasını ifade eder. Bu boyutta lider, yetersiz işçileri cezalandırır, astlarından işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmalarını ister ve onları amaçlara ulaşmaları için motive eder, astlarına sormadan bazı kararlar alabilir veya riskler üstlenebilir. (Tekarslan ve diğer., 2000). Ohio niversitesi yaklaşımını aşağdaki şekille daha açık bir şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.



**Şekil 2:** Ohio Üniversitesi Araştırmaları Modeli

Kaynak: Zel, 2001: 81

- 1.Bölge: Çalışana yönelik boyutunun yüksek ancak, işe yönelik boyutun düşük olduğu davranış biçimi sergiler
- 2.Bölge: Lider hem grup üyelerine hem de işe yönelik pozitif bir tutum sergiler.
- 3.Bölge: Lider, grubun yaptığı işe de grup üyelerine de önem vermez.
- 4.Bölge: Lider, yapılacak işe önem verirken çalışanlara önem vermez.

### **1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması**

Michigan üniversitesindeki araştırmalar Rensis Likert tarafından liderlik etkililiğini belirlemek amacıyla yürütülmüş ve bu araştırmacılar liderin üretime yönelik ve işgörene yönelik boyutlarını temel alarak lider davranışının grup performansı üzerinde etkisini çalışmışlardır. Araştırmalar sonucunda iş merkezli liderlik tarzı ve işgören merkezli liderlik tarzı olmak üzere iki tür liderlik tarzını tanımlamışlardır.

İş merkezli liderlik tarzında lider yapılması gereken görevlere odaklanmaktadır ve işin yapılması için astlarına baskı uygulamaktadır. Bu tarz liderler astların kendi başlarına çalışabileceklerine inanmamaktadır ve bu yüzden onları yakından takip etmektedir.

Bunun yanı sıra çalışanlara yapılan değişikliklerle ilgili açıklama yapma gereği duymamaktadır (Zel, 2006, 129).

İşgören merkezli liderlik tarzında destekleyici liderlik ve etkileşimi kolaylaştırma davranışları ölçülmektedir. Bu liderlik tarzında lider bir taraftan işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılarken diğer taraftan aradaki bağı geliştirmeye odaklanmaktadır. Lider astlarına karşı hassastır ve onların refahını gözetirken güven destek ve saygı geliştirmek için iletişim kurmaktadır. Bu tarz liderler aynı zamanda yüksek performans hedefleri belirlemektedir ve astlarıyla performans beklentileri konusunda iletişim kurmaktadır (Eren, 2001, s. 304).

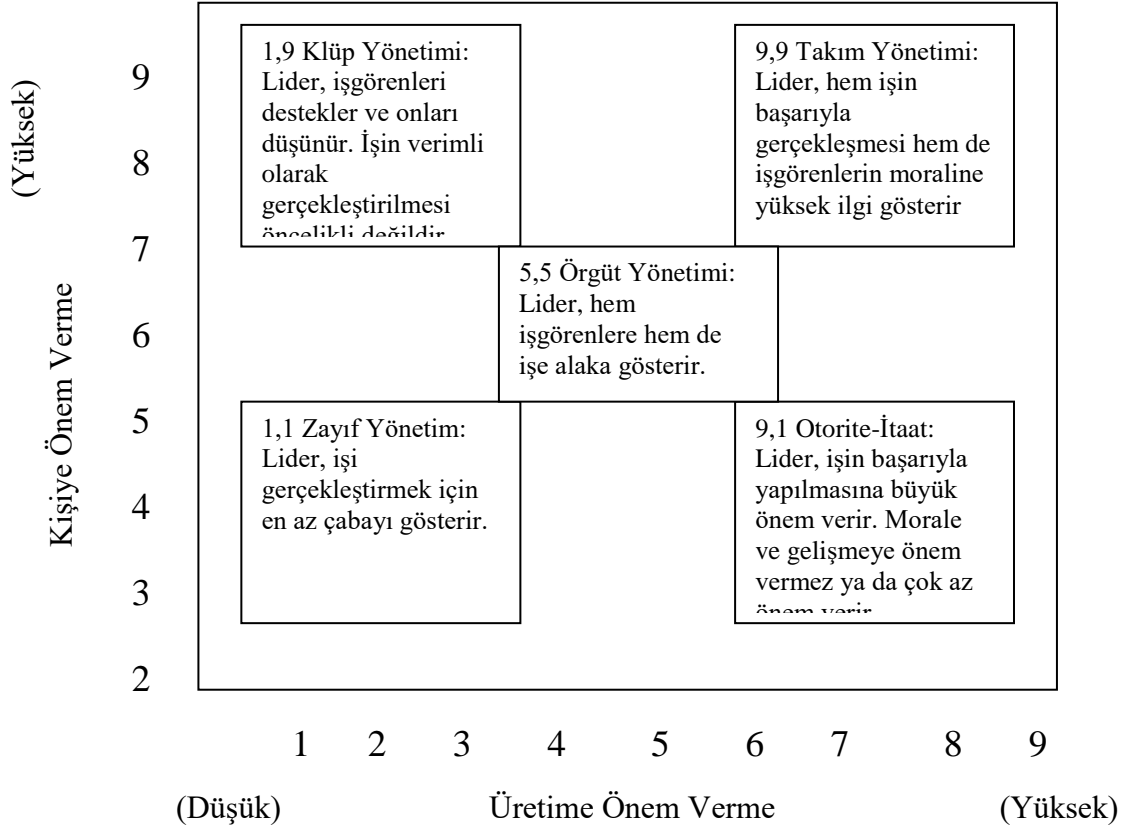
### **1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

Liderlik matrisi liderlik davranışını iki boyutta açıklayan modellerden birisidir. "Üretim Odaklı" ve "İnsan Odaklı" olmak üzere liderlik davranışına ilişkin iki boyut tanımlanmıştır. Matris 5 anahtar liderlik stilini göstermektedir. Blake ve Mouton'ın çalışmasının farkı, eksenini temel alarak oluşturdukları 9x9'luk bir Matris üzerinde 5 önemli liderlik türü saptamalarıdır (Şimşek, 2001: 159).

Matris içerisinde her bir kuram gücün insanları üretime katmak için kullanıldığı bir dizi varsayım olarak görülebilir. Her bir teoremin belirli düzeylerde her çeşit örgütte var olduğu saptanmıştır. Önemli olan nokta bir yönetici insanlarla başarılacak bir durumla karşı karşıya kaldığında, yönetilmesi gereken birçok alternatif yolun olduğu bir alan ortaya çıkmaktadır. Yönetimsel yeterliliğini arttırmak için bu yolları bilmeye ve bir çok olasılık arasından duruma uyan en iyi davranışı seçebilmeye ihtiyacı vardır (Blake ve Mouton, 1978:12).

Matris'te 9,1. olarak gösterilen "Otoriter Yönetim" alanı en yüksek üretim odağını en düşük insan odağını göstermektedir. Bu varsayımlar altında çalışan bir yönetici üst düzeyde üretim elde etmek için otorite, güç ve sıkı denetim kullanmaya odaklanmaktadır. Matris'te 1,9. olarak gösterilen "Kulüp Yönetimi" alanı düşük üretim odağı yüksek insan odağıyla eşleşmektedir. Meslektaşlar ve astlar arasındaki etkileşime özel ilgi gösterilmektedir. 1,1. olarak belirtilen "İktidarsız Yönetim" alanı üretim ve insana en düşük ilginin gösterildiği alandır. Yöneticinin varlığı çok az hissedilir. 5,5. olarak belirtilen "Dengeleyici Yönetim" alanı merkezdedir. Orta yolu bulma teorisidir. 9,9.

olarak belirtilen “Takım Yönetimi” alanı insan ve üretim odağının yüksek düzeyde bütünleştiğini göstermektedir. Hedef odaklıdır ve katılım, bağlılık, çatışma çözümü aracılığıyla yüksek nitelik ve nicelikte sonuçlar elde etmeye çalışır(Blake ve Mouton, 1978, s;12). Aşağıdaki şekilde Blake ve Mouton’un bu beş liderlik tarzı gösterilmektedir.



**Şekil 3:** Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisinin Belirttiği Beş Liderlik Tarzı

**Kaynak.** Dalton, Hoyle, ve Watts, M.W. 2011. Akt. Ayan, 2013, s.30.

#### 1.3.2.4. McGregor’un X ve Y Teorileri

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri Douglas McGregor tarafından 1957 yılında geliştirilmiş olan X ve Y teorileridir(Kozak, s. 494.). McGregor tarafından tartışmaya açılan bu görüşe göre liderler hareketlerini ortaya koyan en önemli

özelliklerden biri bu kişiler, insanın davranışları hakkındaki kuramlarıdır. McGregor, yöneticileri X tipi ve Y tipi olmak üzere iki farklı grup altında sınıflandırmıştır. Yazarın X ve Y teorileri, insanlar ve iş hakkında birbirinden çok uzak iki kutup olabilecek bazı varsayımları teşkil etmektedir. (Artan, 1999, s. 196). İlk olarak 1957 yılında yayınlanan bu görüşe göre X ve Y teorilerinin varsayımları aşağıdaki Tablo 1.4'deki gibi özetlenebilir:

**Tablo 4:** Teori X ve Y'ye Özgü Varsayımlar

<b>Teori X Varsayımları</b>	
	-İnsanlar nitelikleri gereği çalışmayı sevmez, -İnsanlar, amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken çabayı göstermek üzere zorlanmalı ve denetlenmelidir, -İnsanlar yönlendirilmeyi tercih ederler
<b>Teori Y Varsayımları</b>	
	-İnsanlar çalışmayı doğal bir aktivite olarak görür, -İnsanlar adandıkları amaçları gerçekleştirmek üzere kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanırlar, -Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir

**Kaynak:** McGregor, 1970, s. 30.

#### 1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve davranışları kapsar. Likert'in 4 sistem yaklaşımını aşağıdaki Tablo 1.5'deki gibi özetlenebilir:

**Tablo 5:** Likert'in 4 Sistem Yaklaşımı

<b>Önderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (Yardımsözer Otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 Demokratik</b>
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2.Astların	Astlar iş ile ilgili	Astları	Astlar	Astlar

Algıladığı serbesti	konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	kendilerini fazla serbest hissetmez.	kendilerini oldukça serbest hisseder.	kendilerini tamamıyla serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

**Kaynak:** Tamer Koçel,2005

Sistem1.de takım çalışması fazla görülmez. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplaşmalar meydana gelir. Gruplar lidere karşı çalışmasına rağmen üretim düzeyi orta seviyedir.

Sistem2.de ise yine takım çalışması görülmez ve astlar arasında biçimsel olmayan ve arada sırada lidere karşı direnme gösteren yine oluşur. Üretim vasatın üstündedir ancak çalışanlarda X kuramının varsayımları hakimdir.

Sistem3.de takım çalışmasının yolu açıktır. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplar oluşsa bile örgütsel amaçlara kısmen karşı geldiklerinden ve çoğu zaman bu amaçları desteklediklerinden dolayı üretim seviyesi iyi durumda olmakla birlikte Y kuramının felsefesi hakimdir.

Sistem4. Hedeflere takım çalışması ile varılabileceği fikri yerleştirilmiştir. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa bile biçimsel olan gruplardan ayrılması söz konusu olmadığı için örgütün içindeki tüm sosyal güçler örgütsel amaçlara ulaşma eğilimindedir.

Bu sistem-4 yaklaşımının her yerde geçerli en etkin bir yönetim tarzı varsayımı eleştiri aldığı konulardan biridir (Tekarslan ve Baysal, 2004: 259-260)

### 1.3.3. Liderlikte Durumsallık Teorileri

Liderlik sürecini açıklamak konusunda özellikler teorisi ve davranışsal teorilerinin yeterli olmaması nedeniyle, liderlik araştırmalarında durumsal faktörlerin, liderin etkinliğine etkileri araştırılmaya başlanmıştır. Durumsallık teorisinin en önemli varsayımı, her durumda, her gruba ve her bireye uygulanabilecek tek bir liderlik tarzının olmayışdır. Durumsal liderlik teorilerine göre, etkin olmak isteyen bir lider,



davranışlarını durumsal değişkenlere göre belirlediği sürece amaçlara ulaşabilecektir. Durumsal liderlik teorilerinden öne çıkan beş durumsal liderlik teorisi aşağıda kısaca açıklanmaktadır. (Serinkan, 2008, s. 43)

#### **1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı**

Fiedler'in durumsal liderlik teorisi (1974), liderin uygun ortam şartlarında ortaya çıkabileceği fikrinden doğmuştur (Keçecioğlu, 2003, s:171). Fiedler, liderlikte en önemli unsurun bireyin temel liderlik stili olduğuna inanmaktadır. Bu modele göre liderin grup düzeyinde etkili liderlik performansı, lider davranışının ortamın gerektirdiği koşullara uygun olması ile ilgilidir.

- İş Eğilimli Lider
- İş Gören Eğilimli Lider

Fiedler Modelini açıklamak üzere bazı durumsal faktörler üzerinde de durulmuştur;(Budak, 2004, s. 410)

- Ast- Üst İlişkisi
- Görevin Yapılandırılması
- Makam gücü (Baykal, 1994 s.41).

#### **1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı**

Hersey, Blanchard, ve Johnson (1996:98)'a göre, durumsal liderliğin dört ayrı liderlik stili bulunmaktadır. (Aydın,1991:251).

1. Stil 1 (S1) yüksek düzeyde görev davranışı düşük düzeyde ilişki davranışı olarak karakterize edilmektedir
2. Stil 2 (S2) yüksek düzeyde hem görev hem de ilişki davranışı şeklinde karakterize edilmiştir
3. Stil 3 (S3) yüksek düzeyde ilişki düşük düzeyde görev davranışı olarak karakterize edilmiştir

4. Stil 4 (S4) düşük düzeyde hem görev hem de ilişki davranışı olarak karakterize edilmiştir.

### **1.3.3.3. Vroom – Yetton’un Liderlik Teorisi**

Normatif karar verme süreci olarak da adlandırılan ve 1973 yılında geliştirilen Vroom-Yetton’ın durumsal liderlik teorisinde, liderin davranışının örgütteki değişkenlere bağlı olarak değişeceği ve liderin her koşulda farklı liderlik tarzı sergileyeceği ileri sürülmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim 2005, s.95)

Vroom- Yetton liderlik teorisinin diğer durumsal liderlik teorilerinden öne çıkan yönü, liderin örgüt içindeki herhangi bir durumsal değişken karşısında, nasıl davranması gerektiği ve hangi kararları alması gerektiği konusunda liderlerin izlemeleri gereken yolları açıklamaya çalışmasıdır. Ayrıca modelin diğer bir katkısı da çalışanlar tarafından onaylanan kararların, örgütsel amaçlara ulaşmada etkin sonuçlar verdiğini ortaya koymasındır(Ömürgönülşen ve Sevim 2005, s.97).

Vroom- Yetton’ın liderlik modelinde, durumsal değişkenler karşısında uygun liderlik tarzının hangisinin olabileceği konusunda modeli açıklamak amacıyla karar ağacı kullanılmaktadır. Bu teoriye göre lider, belirli bir durum karşısında 5 farklı davranış sergileyebilmektedir. Bu 5 farklı davranış, liderin otokratik eğilimden, kararları astlarıyla paylaşıcı demokratik eğilimine doğru sıralanmaktadır. Bu teori aynı zamanda örgütte oluşan sorunların analizi için 7 farklı soru kalıbıyla liderin hangi liderlik tarzını benimsemesi gerektiğini açıklamaktadır. Lider bu 7 farklı sorulara verdiği evet veya hayır cevaplarıyla beş farklı lider davranışından birini seçmektedir. Liderlik davranışının, bu yedi soruya verdiği “evet” veya “hayır” cevaplarına göre şekillenmesi, teorisinin durumsallığını göstermektedir. (Ergeneli, 1992),

Vroom, Yetton ve Jago’nun durumsal liderlik modeli, liderliği, astların da içinde bulunduğu bir karar verme süreci olarak ele almaktadır. Vroom ve Yetton karar ağacı modeline göre beş davranış biçimi aşağıda yer almaktadır (Yukl, 2010: 140).

Otokratik Lider I: Lider, kendisi için gerekli bilgilere ulaşarak, sorunları kendisi çözmekte, kararları kendisi almaktadır.

Otokratik Lider II: Lider astları aracılığıyla gerekli bilgilere ulaşarak yine sorunları kendisi çözmektedir.

Danışmacı Lider I: Lider astlarıyla ayrı ayrı görüşerek astlarının öneri ve fikirlerini dinlemektir. Bütün farklı görüşlerden sonra lider bir karara vararak uygulamaya koymaktadır.

Danışmacı Lider II: Bu liderlik davranışında lider, astlarının öneri ve fikirlerini bir grup halinde dinlemeyi tercih etmektedir. Lider kararı yine kendisi vermektedir.

#### **1.4. Liderlik Tarzları**

Bu başlık altında dönüştürücü, işgördürücü, laissez-faire, otoriter, demokratik, karizmatik, hizmetkâr, stratejik, paternalist, narsistik ve etik liderlik tarzları ele alınmıştır.

##### **1.4.1. Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership)**

Dönüştürücü liderlik, maliyet-kazanç değişiminin ötesine geçerek izleyicilerinin beklentilerini aşan bir performans göstermeleri için motive eden ilham veren bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin çetin mücadelelere girişebilmeleri için onları yeteri kadar güce sahip olduklarına iknaya uğraşan kişilerdir. Dönüştürücü liderler, işgörenler ile yakın ilişki geliştirerek ve her işgörenin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara kişisel ilgi gösterme yönünde faaliyette bulunur. (İşcan, 2006, s.164).

Dönüştürücü liderler, çalışanları gerekli olduğunda, işletmenin vizyonu ve misyonu için kendi bireysel çıkarlarından vazgeçmeye, bir başka ifade ile grup amaçlarını kabule teşvik ederler. Dönüştürücü liderler, çalışanların kendilerine güvenlerini ve kariyer beklentilerini artırmaya çalışır ve bu şekilde onların beklentilerin ötesinde başarı ortaya koymasını sağlamaya çalışırlar. Değişimin çok hızlı bir biçimde gerçekleştiği bugünün koşullarında çalışanların yeni düşünce biçimleri ile olguları değerlendirmesine dönük bu çabalar son derece önemlidir ve bugün işletmelerin ortaya koyabileceği en büyük rekabet avantajıdır(Köksal, 2000, s. 106).

Dönüştürücü liderlik açısından ivedilik de son derece önemli bir niteliktir. Zaman son derece önemlidir ve dönüşüm genelde bir örgütsel kriz ortamında gösterilmesi gereken bir tepki olduğu için bu tepkiyi ortaya koyacak eylemlerin acilen gerçekleştirilmesi gerekir. Bu yüzden dönüştürücü lider, hızlı hareket edilmesi gerektiğinin farkındadır. Dönüştürücü lider, eğer bir konu üzerinde karar verme ya da eylemde bulunma konusunda gecikmesi durumunda, rekabetin kendisini ve işletmesini yenilgiye uğratacağını bilir. Bu nedenle ivedilik, hem liderin kendisi açısından, hem de tüm işletme çalışanları açısından, dönüştürücü liderlik sürecinin önemli unsurlarından biridir.

Ayrıca, dönüştürücü liderler izleyicilerini güçlendiren, bireysel ihtiyaçlar ve kişisel gelişmeye dikkat eden, izleyicilerinin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmesine yardımcı olan kişilerdir. Dönüştürücü lider, örgütün paylaşılan vizyon ve amaçlarına bağlılık konusunda izleyicilerine ilham veren, problemlerin yaratıcı bir şekilde çözümünü zorlayan, izleyicilerinin liderlik kapasitelerini koçluk, danışmanlık yolu ile geliştiren bir bireydir. Dönüştürücü liderlik, örgütün içinde ideal bir duruma ilişkin olarak bir vizyonu meydana getirmeyi sağlama süreci olarak ifade edilebilir. Dönüştürücü liderler, ödüllendirme ile astların ihtiyaçlarını tatminin ötesinde bir davranış gösterirler. Ayrıca, grubun ve örgütün kendini anlamasına ve güvenin artmasına önem vererek astları başarı ve büyümeye yönlendiren kişilerdir (Güney, 2004: 67).

#### **1.4.2. Etkileşimci Liderlik**

Aslında genel özellikleri açısından bu iki yaklaşım karşılaştırıldığında bakış açılarının birbirinden farklı olduğu görülür. Çünkü dönüşümcü liderlikte sınırsız yaratıcılık ve anlayış söz konusudur. Etkileşimci liderlikte ise tamamen ödül ve cezaya dayalı bir anlayış söz konusudur.

Anlayışların zaman içerisinde değişmesi, liderlerin farklı zamanlarda farklı davranış stillerini benimsemelerine neden olmaktadır. Bu durumda lider kimi zaman dönüşümcü liderlik özellikleri sergilerken kimi zaman da etkileşimci liderlik özellikleri sergileyebilir. (Yavuz, 2009, s.18).

Barnett, McCormick (2004) ve Bryant'a (2003) göre etkileşimli liderlerin; izleyenleri arasındaki ilişki karşılıklı bir alış-veriş süreci olarak değerlendirilmektedir(Cemaloğlu ve Kılınc, 2012, s.134-135).

Yukarıdaki tanımlamalarda vurgulanan ortak noktalardan biri; lider ile izleyiciler arasındaki sürecin bir alış-verişe benzetilmesidir. Bu alış-veriş sürecinde lider izleyicilerinden istediklerini ödül ve pekiştireçler vasıtasıyla gerçekleştirir. İzleyenler bu sürecin sonucunda karşılaştıkları ödül ve cezaları bilerek hareket ederler.

Etkileşimli liderliği bir alış-veriş süreci olarak düşünürsek, Eraslan'a (2004) göre; bu süreçte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlamıştır. Bunlar düşük kaliteli ve düşük kaliteli değiş tokuştur(Eraslan, 2004, s.4).

Lewis ve Kunhert'e (1987) göre; düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır(Eraslan, 2004, s.4).

Düşük kaliteli davranışta ödül maddi bazı imkanlara dayanabilir. Ancak yüksek kaliteli davranış maddi olarak ölçülemeyen ödüllerdir.

Yöneticiler ve iş görenler organizasyon denilen bir sistemin içinde yer alırlar. Etkileşimli liderler bu sistemin devamlılığını sağlamak için çaba gösterirler. Yenilikler peşinde değillerdir. Çünkü bu sistem içinde var olmuşlardır. Bu sistemin korunmasını isterler(Begeç,1999, s.91).

### **1.4.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Bazı yöneticiler, çalışanlar üzerinde coşku, güven, korku ve kişisel amaçlara bağlılık duygusu geliştirmiştir. Karizmatik liderler takımlarını harekete geçirmek için enerjik kuvvetlendirmeyi tercih ederler. Bu tarz liderler egoisttirler. Çalışanlarının başarısının asıl sebebinin kendi liderlik kabiliyetlerinden kaynaklandığına inanırlar. Bu inanış çalışanlara şöyle yansıtılır, liderlerinin gözleri üzerlerinde olmazsa yaptıkları çalışmalar başarıya ulaşamaz(Çelik, 2007, s.162).

### **1.4.4. Narsistik Liderlik**

Narsisizm, her insanın doğal gelişim sürecinde ortaya çıkar ve kişiler için vazgeçilmezdir. Ancak bu sürecin sağlıklı şekilde geçirilmesine ya da süreçte bazı

bozulmaların meydana gelmesine göre patolojik olmayan ve patolojik narsisizm olmak üzere iki boyuttan bahsedilmektedir. Narsistik skorları yüksek bireylerin liderlik nitelikleri açısından konuya yaklaşıldığında ise literatürde, üretken ve üretken olmayan narsist liderler sınıflandırması ile karşılaşılmaktadır.

Üretken narsistler geniş tabloyu gören, dünyayı değiştirme ve geride iz bırakma gibi riskli bir meydan okumada anlam bulan, doğuştan yetenekli ve yaratıcı strateji ustaları olarak tanımlanabilmektedir. Üretken narsistler işin yürümesini sağlamak için gönüllü olarak risk aldıkları gibi, güzel sözleriyle kitleleri sürükleyen bir çekicilik de taşımakta ve iş dünyasında güç ve şan kazanma güdüsü ile hareket etmektedirler. Kendi alanlarında uzmandırlar ayrıca şirketlerini ve ürünlerini etkileyen şeylerin hepsi ile ilgili, her şeyi öğrenme isteğindedirler. Sevilmeyi değil takdir edilmeyi arzu ederler. Cezalandırıcı bir süper egonun sıkıntılarını çekmediklerinden saldırgan bir tavırla hedeflerini izlemeyi başarırlar (Atay, 2009: 190).

“Üretken” ve “üretken olmayan” sınıflandırmaları narsistlerin hayatları boyunca sabit değildir. Üretken kişilik yeterli stres ve iç ruhsal çatışma ile üretken olmayan bir kişiliğe dönüşebilmektedir. Bu durum, bireyler kayıtsız, tembel, gururlu, burnu büyük, görkemli, bağımlı, korkmuş ya da kendilerini zayıflatan herhangi bir şeye bağımlı hale geldiği zaman gerçekleşmektedir. Bilinçdışı ya da mantıksız ihtiyaçlar yönetici güç olduğunda, mantıklı kararlar almaları ve sağlıklı amaçlara doğru ilerlemeleri engellenmektedir. (Gülmez, 2009: 25).

#### **1.4.5. Stratejik Liderlik**

Stratejik lider, stratejik döngüyü sağlayan merkezdir. Stratejik liderler, örgütün var olan durum ve yerinin duyarlı ve sezgili bir haritasına sahiptirler ve bu haritanın gelecekte değişim ve gelişim için nelere gereksinimi olabileceğini akıllarında canlandırabilirler. Bu bilgiyi, örgütün nerede olması gerektiği ile ilgili vizyonu oluşturmak için kullanırlar. Fakat, vizyonu gerçeğe dönüştürmek için haritayı ve vizyonu diğer işgörenleriyle paylaşmaları gerekir. Böylece, örgütün gelecekteki durumunu şekillendirme sürecine diğerlerini de katmış olurlar. İşbirliğini, herkesi işe katma, yeterlik oluşturma ve bir hizaya getirme sistemlerinin oluşması yoluyla başarırlar (Dinçer, 1998).

İşe dahil etme, amaca, değişim ve gelişimin gerekliliğine inanmaları için okuldaki personelin güdülenmesi sürecidir. Böylece, süreç herkese anlamlı gelecektir. Kabiliyet, hem gerekli gelişimleri anlama hem de yeni yaklaşım sistemlerini uygulamaya koyma yeteneğine sahip olma konusunda anlayış ve yetenek oluşturmayla ilgilidir. Bir hizaya getirme, kabul edilmiş amaçları yerine getirmek için hem bireylerin hem de örgütün bakış açısını bir noktada toplamayı gerektiren zor bir süreçtir (Dinçer, 1998).

#### **1.4.6. Hizmetkâr Liderlik**

İzleyenlerinin sorunlarını mantıklı yollarla çözmeye olan istek hizmetkâr liderin ruhunda vardır (Sartain ve Finney, 2003:229). Ayrıca hizmetkâr liderler hizmet etmeyi seven ve fedakar insanlardır. İzleyenlerinin mutluluğu ve başarısı için kendilerinden fedakârlık etmeye gönüllüdürler (Kouzes ve Posner, 2008b:13). Bu durum kavramın ilk zamanlarında hizmetkâr liderliğin pasif liderlik olarak anılmasına ve hizmetkâr liderlerin ya hiç gücü olmadığını ya da çok az gücü olduğunu ileri sürülmesine sebep olmuştur (Wong ve Page, 2003:2). Sendjaja ve Sarros bu görüşe karşı çıkmışlar ve hizmetkâr liderlerin hizmet etmeyi kendilerinin seçtiklerini savunmuşlardır. Bu şekilde hareket etmek hizmetkâr liderlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini ve grup içerisinde daha bağlayıcı etkilerinin olmasını sağlamaktadır. Bu liderlerin kullandıkları ana motivasyon unsuru izleyenlerine yaptıkları hizmettir (Sen Sendjaja, 2010:43). Moxley'in, paylaşılan değerlerin liderliği ortaklığa dönüştürdüğü görüşü (Moxley, 2002:47) bu ifadeyi destekler niteliktedir. Liderin izleyenlerine hizmet etmesi anlayışı lider tarafından benimsenen ve kitleler üzerinde pozitif bir değişim etkisi ortaya çıkaran bir hayat tarzıdır.

Hizmetkâr liderlikteki en temel öğelerden birisi de liderin sahip olduğu değerlerdir. Covey'e (2002) göre bir liderin "hizmetkâr lider" olabilmesi için liderlik, değerler, ilkeler ve inançların liderlik sürecinde ne kadar önemli rol oynadıklarını anlaması gerekir. Dahası değerler hizmetkâr liderliğin tam merkezinde, harekete geçirici unsur olarak yer. Hizmetkâr liderlerdeki kişisel değerlerin organizasyonu etkilediği ve organizasyon değerlerini değiştirdiği açıkça gözlemlenebilir. Dürüstlük, onur ve bunlara benzer değerler hizmetkâr liderlerin organizasyonu bir arada tutmasını ve örgütsel güven ortamının oluşmasını sağlar (Akiş, 2004, s. 173).

Hizmetkâr lider bir organizasyonda da grup içindeki bütün takipçilerinin gelişimini sağlayabilmek için gruba uyum sağlamaya mecburdur. Hizmetkâr lider, organizasyonu oluşturan bireylerde ortak bir yön bulmak için çaba gösterir. Ortak olmayan amaçlar için uğraşan sürdürümcü liderlerin aksine hizmetkâr liderin amacı diğerlerine hizmet etmek ve takım üyelerinden aldığı tepkilere göre ortak takım hedefi oluşturmaktır (Şimşek, 2008).

Günümüzde hizmetkâr liderlik kavramı pek çok araştırmacı tarafından daha gelişmiş organizasyonlar meydana getirme konusunda olduğu gibi insan gelişimine yön çizme hususunda da çok önemli bir sığrama taşı olarak görülmektedir. Bu yüzden hizmetkâr liderlik her ne kadar ilk bakışta paradoksal kavramları içeren ve mantığa ters bir olgu imiş gibi görünse de günümüz dünyasının trendi yüksek ve hızla artmaya devam eden bir liderlik türüdür. Hizmetkâr liderlik teorisinin yaklaşık 40 yıllık bir geçmişi olduğu göz önüne alındığında literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar istenen düzeyde değildir. Bu çalışmalar teorisinin ilk yıllarında felsefi ve öyküsel nitelikte iken son 20 yıldır ampirik çalışmalara ağırlık verildiği görülmektedir. Bunlara örnek olarak Laub, (1999), Beck (2010), Savage, (2009), Hiatt, (2010), Boyum, (2012), Dennis ve Bocarnea, (2005), Irving, (2005), S. Sendjaya, (2005), Parolini, (2004) ve Dillman, (2004) gösterilebilir. Hizmetkâr liderlik ve liderlik türleri ile ilgili daha pek çok çalışma Greenleaf ve diğerlerinin çalışmaları üzerine şekillenmiş ve hizmetkâr liderliğin gelişen bir disiplin olmasını sağlamıştır(Fındıkçı, 2009, s.7).

Hizmetkâr liderlik, insanlara değer vererek, onları geliştirme, takım kurma ve liderliği paylaşmadır. Cerit (2007, s. 89), Yukl (2002)'a atıfta bulunarak, hizmetkâr liderliği benimseyen liderlerin, insan ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini, insanları dinlediğini, övdüğünü ve desteklediğini vurgulamaktadır. Bir başka yaklaşıma göre ise hizmetkâr lider, yasal gücüne dayalı olarak, zorlayarak istediklerinin yapılmasını istemez; insanları ikna ederek istediği şeyleri yaptırma yolunu tercih eder

#### **1.4.7. Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı) Liderlik**

Laissez-faire liderlik tarzı, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicilerini kendi haline bırakan ve izleyicilerinin her birinin kendisine verilmiş kaynaklar itibarıyla amaç, plan ve program yapmasına olanak tanıyan davranışı ifade etmektedir. Laissez-faire



liderlik tarzının faydası her izleyiciyi bireysel olarak harekete geçirmesi şeklindedir. Laissez-faire liderlik, pasif bir liderlik tarzını benimseyen, yüksek düzeyli aldırmazlığı, kararsızlığı ve kaçınmayı yansıtan bir bakış açısı sergilemektedir (Alkın ve Ünsar, 2007: 79).

Laissez-faire liderlik tarzına göre lider, sorumluluklardan kaçınan, konuları takip etmede başarısız olan ve temelde bir çeşit liderlik eksikliğini gösteren bir faaliyet içindedir. Laissez-faire liderlik, pasif liderlik olarak tanımlanmaktadır. Laissez-faire liderler, astlarını etkileme ve yönlendirmede isteksiz davranan kişilerdir. Bu tip liderler genellikle bireysel veya gruplarda karar vermeye katılmaktan kaçınmakta ve liderlik rolünden çekinmektedir (Alkın ve Ünsar, 2007: 85). Bu durumda, astların önemli ölçüde hareket özgürlüğüne sahip olması nedeniyle güç ve etkileme gibi faaliyetlerini en üst seviyede tutmaktadır.

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

### **2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı**

Günümüzde yönetim literatüründe sessizlik ile ilgili olarak “saklama” davranışı kilit rol olarak vurgulanmakta, çalışanların düşüncelerini açıklamaktan kaçınma sebepleri ve güdülerindeki farklılıklar tartışılmakta, çok çeşitli sessizlik türleri ortaya atılmaktadır. Sessizliğe ait geleneksel kavramsallaştırmalar çoğunlukla pasif davranışı vurgulamaktadır. Ancak sessizliğin tüm biçimleri pasif davranışla açıklanamamakta ve sessizlik sadece sesliliğin karşıtı olarak ifade edilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009, s.304).

Scott (1993, s.3) sessizliği, iletişimin kendine özgü başka bir şekli olduğu ve bir takım bilgileri kabullenme gibi manaları içerdiği belirtmekte, çalışan sessizliği ise örgütsel şartları değiştirebilecek pozisyonlarda bulunan çalışanların gerçek düşüncelerini saklamaları olarak tanımlamaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009, s.303).

Bowen ve Blackmon’a göre (2003, s. 1394), üst yönetimin örgütteki çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, örgüt içerisinde yaşadıkları sorunları dile getirmeleri için çalışanları teşvik etmesi, çalışanların örgüt içerisinde etkili olduklarına inanmalarını sağlamak ve dolayısıyla örgütsel sesin artmasına sebep olmaktadır (Çakıcı, 2007, s. 149).

Örgütsel sessizliğin merkezinde “insanlar örgütlerde, ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih ederler ve ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler?” sorusu bulunmaktadır. Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de sessiz kalmayı seçmektedirler. Fakat “neden ve nasıl sessizleştikleri, en çok hangi konularda konuşmaya isteksiz oldukları, örgüt ile ilgili bir problem veya sorunu kime anlattıkları, kime konuşup kime sessiz kalmaya nasıl karar verdikleri” aydınlığa kavuşturulması gereken konular olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 86).

Bu bilgiler sonunda örgütsel sessizlik kavramı, örgüt ile ilgili süreçlerin etkinliği artırma, sorunları ortaya çıkmadan önleme veya ortadan kaldırma ve örgütsel gelişim ve ilerlemeyi sağlamak üzere, çalışanların görev yaptıkları örgüt, ifa ettikleri görev ve

örgüt içindeki tüm süreç, koşul ve durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini isteyerek dile getirmemeleri ve açıkça ifade etmemeleri olarak özetlenebilir.

## 2.2. Örgütsel Sessizliğin Gelişim Süreci

Sessizlik kavramı ile ilgili araştırmalara bakıldığında sessizliğin genel olarak felsefe, sosyoloji, dil bilimi, iletişim gibi farklı disiplinlerde ve örgütsel teori dışında gelişmektedir.(Erenler, 2010, s.6). Sessizlik ve ses kavramları, geçmiş araştırma ve teorilerde iletişim, etik, sosyal psikoloji ve yönetim alanlarında ayrı ayrı ve çok boyutlu yapılarıyla ele alınmıştır. Sessizliğin dilbilimde, nezaket ile ilgili araştırmalarda kısmen incelendiği; sosyal bilimlerde ise kaçınılmaz olan sıkıntı, sorun veya zahmetle karşılaşmaktan kaçınma davranışı şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Çakıcı, 2007, s. 148).

Çalışan sessizliği ilk kez Hirschman (1970) tarafından tanımlanmıştır. Hirschman sessizliği pasif fakat bağlılık ile eş anlamlı yapıcı bir tepki olarak değerlendirmiştir. Daha sonraki yönetim bilimciler, bu tanım üzerinden araştırmalarını sürdürmüşlerdir. Bu araştırmalarda, çalışan sessizliğinin davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti, tepkiyi yansıtmadığı genelde göz ardı edilmiştir. Araştırmacılar zamanla sessizliğin, örgütsel performansı ve çalışanları etkileyen bir davranış olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Bu çalışmalarda örgütsel sessizlik ilgili iki ortak vurgu bulunmaktadır: Birincisi, ‘bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi’ diğeri ise bu sessizliğin ‘örgütsel konu ve sorunlarla’ sınırlı olmasıdır (Çakıcı, 2007, s. 149).

ÖS fenomeni örgütlerde yaygın olarak görülmesine rağmen doğası ve ana bileşenleri ile hakkında çok az deneysel kanıt bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili akademik araştırma oldukça azdır. Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos’a göre, sessizlik örgütlerde yaygın olmasına rağmen, bu konuda yapılmış titiz bir araştırma bulunmamaktadır. Ayrıca sessizlik kavramının örgütlerde varlığı kabul edilmiş durum olsa da pek çok araştırmacı bu kavramı, nispeten basit, üniter bir kavram olarak varsaymışlardır. Örgütsel sessizlik üzerine yapılmış eski araştırmaların olmamasının iki genel nedeni olduğunu söylenebilir. Birincisi, konuşma yoluyla (yani davranışa dönüşmemesi) şeklinde olan yapısal durumu nedeniyle sessizlik kavramı açık değildir ve dikkat çekmez. İkincisi ise sessizliğin tam bir davranışa dönüşmemesi nedeniyle

daha açık ve daha belirgin bir davranışa göre araştırmanın daha zor olacağı düşüncesidir. Buna rağmen örgütte meydana gelen sorunlar ve sessizliğin çalışan ve örgütsel performans üzerine etkisi, örgütsel sessizliği giderek ilgi çeken bir inceleme konusu haline getirmiştir (Eroğlu vd., 2011; s. 97). Ayrıca çalışanların örgütle ilgili belirli konu ve sorunları bilmelerine rağmen konuşmamaları, bir çelişkiyi, bir sorunu ifade ettiği için örgütsel sessizlik kavramı, bilim adamları tarafından araştırılmaya değer bulunmuştur (Çakıcı, 2008, s.3).

Sessizlik gibi ses de örgütlerde yaygın olan bir kavramdır. Sessizliğin aksine ses kavramı daha fazla akademik araştırma konusu olmuştur. Literatür incelendiğinde örgütlerde iki tür ses kavramının olduğu görülmektedir. İlk yaklaşımda ses, çalışanların değişim için önerileri önleyici, tepki gösterici bir konuşma davranışı olarak tanımlanır. İkinci yaklaşımda ise ses, çalışanların karar alma ve değerlendirme sürecine katılımı artırmak ve kolaylaştırmaktır. Bu iki ses tanımı da örgütsel sorunlar hakkında önemli bilgiye sahip çalışanın bir davranışı olarak değerlendirilmektedir. Deneysel çalışmalara göre, sesin ölçümü ve tahmini genellikle güçtür; sesin çok boyutlu bir yapısının olması, bütüncül ve daha genel bir ses şeklinin olabileceğini düşündürmektedir. Özetle ses kavramı işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin kasıtlı bir ifadesini temsil etmekte ve literatürde bu şekilde kullanılmaktadır (Erenler, 2010, s.6).

### **2.3. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler**

Bu bölümde, sessizliğin oluşum sürecinde bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler konularına değinilecektir.

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireyler örgüt içerisinde sık sık görüşlerini açıklama ya da saklama kararıyla karşılaşmak zorunda kalmaktadır. Bu karar bireyin fikir ve düşüncelerini açığa vurması yani ses çıkarması ya da sessizliğini sürdürmesine neden olmaktadır (Özgen ve Sürgevil, s. 315-316)

Birey konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunu değerlendirerek bir risk değerlendirmesi yapmakta ve ona göre hareket etmektedir, örgütsel konular hakkında ve üstleri ile gerçekleştireceği iletişimde bu değerlendirme ön

plana çıkmaktadır (Taşkıran, 2011: 84). Bunun yanında bireyin sessizlik davranışında bulunmasında korku da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007c, s. 486).

Nitekim Milliken ve diğerleri (2003)' nin yapmış olduğu çalışmada katılımcılar, diğerleri tarafından “olumsuz biri olarak damgalanma” korkusundan dolayı açıkça konuşmak istemediklerini belirtmişlerdir. Aynı araştırmaya göre katılımcılar “dedikoducu” olarak damgalanma, “güven ve saygı kaybı”, “destek ve kabul görme kaybı”, “iş kaybı” ve “terfi ettirilmeme” gibi korkulardan dolayı açıkça konuşmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Piderit ve Ashford (2003), işgörenlerin örgüt içinde imajlarının zarar görmesinden kaynaklanan korkulardan dolayı da sessiz kalmayı tercih edebileceklerini vurgulamıştır. (Özkalp ve Kırel, 2010: 132).

Yukarıda açıklanan faktörlerin yanında bireyin sessizlik davranışının; kontrol odaklılık (locus of control), öz saygı (self-esteem), iletişim kaygısı (communication apprehension), yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim gibi faktörlerle ilişkisi bulunmaktadır (Özgen ve Sürgevil, s. 316)

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel sessizlik kavramını yönetim literatürüne kazandıran Morrison ve Milliken, çalışmalarında sessizlik iklimi oluşturan faktörleri, karar almada merkezileşme ve biçimsel geri bildirim mekanizmalarının olmaması gibi örgüt yapı ve politikaları ile yöneticilerin sesini çıkaran çalışanlara karşı olumsuz tutumları ve geri bildirimdeki başarısızlıkları gibi yönetsel uygulamalar olarak sıralamıştır(Özgen ve Sürgevil, s. 318)

Morrison ve Milliken'e göre (2000) sessizlik ikliminin oluşmasında, “problemler hakkında üstlerle konuşmak çaba harcamaya değmez,” “görüşlerin ya da inanışların seslendirilmesi tehlikelidir” şeklindeki iki temel paylaşılan inanış yer almaktadır(Solmuş, 2008, s. 94).

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin iki kola bağlı bir sonuç olduğunu ve bununda örgütlerdeki sessizlik iklimini beslediğini vurgulamışlardır, birincisi yönetimin negatif geri bildirim korkusu, ikincisinin ise yöneticilerin, çalışanlar ve yönetimin doğası hakkındaki inançlarıdır. Yöneticilerin negatif geri bildirim korkusu, üst yönetim

ile astlardan alınan negatif geri bildirimler farklı algılanarak astların negatif geri bildirimlerinin gerçeği yansıtmadığı görüşünün hakim olduğu; yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğası hakkındaki inançların özellikle çalışanların örgütün yararını düşünmedikleri, herhangi bir yaptırım veya ödül olmaksızın çalışmayacakları, tembel ve güvenilmez oldukları düşüncesinin hakim olduğunu bize ampirik bir çalışma ile göstermişlerdir. Çalışanların sessiz kalmasının sebeplerinden birinin sessizlik iklimi olduğunu ve çalışanlar, örgüt sorunları hakkında konuşmanın, fikir ve kaygılarını dile getirmenin boşuna olduğunu düşünebileceklerini söylemişlerdir. Çalışanların bu düşünceye sahip olması örgüt içinde sessizlik ikliminin hızlı bir şekilde büyüyerek örgütün hemen hemen her kademesine yayılmasına sebep olabileceğini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken 2000. Akt.Solmuş, 2008, s. 94).

### **2.3.3. Yönetimsel Faktörler**

Genellikle yöneticilerin işgörenler hakkında ve yönetimin doğası hakkında örtük olarak tuttuğu bir dizi inançlar, örgütsel sessizliğin kökeninde yatan diğer önemli faktör olarak görülmektedir. McGregor'un X teorisi de buna benzer olarak, kişilerin çıkarıcı ve kendi çıkarını maksimize etmek istediği görüşünü ifade etmekteydi. Bu konudaki ikinci inanç ise, örgütsel sessizlik için elverişli koşullar yaratabilecek olan; yönetimin örgütsel açıdan önemi yüksek olan çoğu konu hakkında en iyisini bileceği inancıdır. Üçüncü inanç ise, yine yaygın bir sessizlik iklimi yaratmaya elverişli olan; örgütsel sağlığın işareti olarak birlik, anlaşma ve uzlaşının görülerek anlaşmazlık ve fikir ayrılığından kaçınılmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000. Akt. Ayan 2013, s.85).

### **2.4. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Yaşam Üzerindeki Yeri ve Etkisi**

İyi bir iletişim örgütlerin başarısının anahtarıdır. Örgütlerde çalışan sessizliği oluşursa, iletişim kesintiye uğrayacağından, örgütün genel işleyişi bundan zarar görecektir. Örgütün başarısında önemli olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik konularına çalışanların ilgileri, destekleri yaşanan sessizlik iklimi nedeniyle azalır. Örgütlerde çalışanların bilgi, iletişim ve paylaşım konusunda istekli olmamaları(ÖS), güven eksikliği, değişim yönetim programlarının başarısız olma nedenlerindedir. Örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları olan, olumsuz geribildirimlerden kaçınma, alternatif görüşlerin ortaya çıkmaması, çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, negatif geri

besleme yapılmaması, sorunların gizlenmesi veya ertelenmesi, sorunlara karşı tepkisiz yaklaşma, doğru bilgilerin ortaya çıkmaması gibi nedenler, karar alma ve değişim süreçlerini ve performans artırımı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum örgüt verimliliğini azaltarak, ekonomik kayıplara neden olacaktır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s.88).

Örgütsel sessizlik, örgütle birlikte çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları: stres, çalışanın kendisini güçsüz ve değersiz hissetmesi, ızdırap duygusu, motivasyon eksikliği, iş tatmininde azalma, örgütsel bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, işten ayrılma isteği şeklindedir. Dolayısıyla bu durum çalışan verimliliğini düşürür (Çakıcı, 2008, s.119).

Ayrıca örgütsel sessizlik, örgütlerde resmi olmayan yönetsel davranış ve uygulamalara da neden olabilmektedir. Örneğin yöneticiler, çalışanların görüş ve kaygılarını görmezden gelebilir, reddedebilir, onlara negatif geribildirim yapabilir, hatta istenmeyen mesajlar vererek onları rahatsız edebilirler. Bu durumda konuşma, çalışanlar için hiçbir faydası olmayan ve risk oluşturan zararlı bir durumdur. Bununla birlikte şirket sahipleri, alacaklılar ve paydaşlar, sessizliğe boğulmuş örgütlerin içindeki sorunları, örgüt için olumsuz bir durum olarak görüp; örgütün zarar görme nedenini örgütün iyi yönetilmemesine bağlayabilirler. Bu durum üst düzey yöneticilerin, işlerini iyi yapmadıkları kanaatini oluşturacağından, bu yöneticilerin işlerini kaybetmelerine de neden olabilir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s.79).

Örgütlerde sessizlik konusunda bir başka rahatsız edici durum ise örgütte yaşanacak sorunlarda, gösterdikleri bu sessizliklerinden dolayı, çalışanların sorunun nedeni veya bir parçası olarak görülme olasılığıdır. Çalışanlar yaptıkları bu bilinçli sessizlik davranışından dolayı örgüte zarar verdikleri şeklinde bir suçlamayla karşı karşıya kalabilirler. Yöneticilerin örgüt içerisinde bir güven oluşturma sorumluluğu olduğu unutulmamalıdır, bu anlamda bu yaklaşım gerçeği pek yansıtmadığı söylenebilir (Erenler, 2010, s.22).

Sonuç olarak çalışan sessizliği hem akademisyenler ve hem uygulayıcılar (yöneticiler, şirket sahipleri) için araştırılması ve olumsuz etkilerine karşı önlem alınması gereken

önemli konulardan biridir. Ancak mevcut örgüt yapıları ve çalışanların ortak inanışlarına bakıldığında, örgütlerde çalışanların kararlara katılımı ve çoğulculukla ilgili birçok çelişkili durumun olduğu da görülmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s.90).

Ülkemizde örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların sayısının az ve genelde yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları şeklinde olduğu görülmektedir. Bunları kısaca şu şekilde özetleyebiliriz.

ÖS ile ilgili üniversitelerde yapılan çalışmalara bakıldığında, Bayram ve Çetinkanat (2010) tarafından Bolu’da bir üniversitede 315 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada, akademisyenler üzerinde Örgütsel sessizliğin izolasyon korkusunun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çakıcı (2008) tarafından Mersin’de bir kamu üniversitede çalışan 327 akademik ve 181 idari personel üzerinde yapılan çalışmada, üniversite personelinin % 70’i sessiz kalmayı, %30’unun açıkça konuşmayı tercih ettikleri; akademik personelin etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu (performans, bilgi, beceri gibi) konularında; idari personelin, çalışma olanakları konusunda; öğretim yardımcılarının ise etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme önerileri ve çalışma olanakları konularında daha sessiz kaldıkları saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre sessiz kalman bu konuların, performansı etkileyebilecek konular olduğu öngörülmüştür. Alparslan ve Kayalar (2010) tarafından İsparta’da bir üniversitede görev yapan 150 akademik personel üzerinde yapılan çalışmada, öğretim elemanlarının sessizlik algılamasının olmadığı ve sessizlik davranışı göstermedikleri saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili diğer sektörlerde yapılan çalışmalara bakıldığında, Bildik ve Zehir (2009) tarafından İstanbul ve İzmit’te faaliyet gösteren özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan 1051 kişi üzerinde yapılan çalışmada, Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki; etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Demir (2010) tarafından turizm bölgelerinin sivil havacılık yer hizmetleri işletmelerinde çalışan 181 kişi üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların örgüt içinde yaşanan adaletsizliklerden dolayı sessiz kalmalarının temelinde, kişisel beklentilerinin gerçekleşmeme kaygısı olduğu; kariyer beklentisinin, “yönetimsel destek”, “güven duygusu” ve “çalışanlarla ilişkiler” faktörlerini



etkilediği, “duyarsızlık” faktörünü ise etkilemediği; özgüven eksikliğinin örgüt içinde sessiz kalmanın bir diğer nedeni olduğu saptanmıştır. Erenler ve Güney (2010) tarafından Antalya’da 418 otel çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, tepe yönetimi aıklılığının, algılanan örgütsel desteğinin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın ÖS üzerinde ters yönlü etkisi olduğu; zorunlu bağlılığın ise ÖS üzerinde doğru yönlü etkisi olduğu saptanmıştır. Eroğlu vd. (2011) tarafından İsparta ilinde tekstil sektöründe 202 idareci ve memur üzerinde yapılan çalışmada, tekstil sektöründe çalışanların daha çok örgütsel sessizliğin savunma boyutunda kalarak sessizliğe öncelik gösterdileri; çalışanlardaki normatif ve devam bağlılığının yükselmesi, örgüt yararına sessizlik boyutunu arttırdığı saptanmıştır. şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından sanayi sektöründe çalışan 353 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, çalışan performansı ile ÖS’nin savunma amaçlı sessizlik boyutunda negatif yönlü, örgüt yararına sessizlik boyutunda ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yurtdışı araştırmalar incelendiğinde bu araştırmaların da az sayıda olduğunu görölmektedir. Bunlardan başlıcalarını kısaca şu şekilde özetleyebiliriz.

Tangıralla ve Ramanujam (2008) tarafından Amerika’da bir hastanede çalışan 606 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, prosedürel adalet ikliminin çalışan sessizliğinin bireysel düzeyinde önceki etkilerini hafiflettiği; hemşirelerin hastanelerde hastalara zarar verebilecek potansiyel koşulları hakkında sessiz kaldıkları saptanmıştır. Bu çalışmada hemşireler sessiz kalmalarını önlemek için adil bir çalışma ortamının kurulmasının önemi ve hemşire denetçilerinin artan yönetsel durumunun sessizliği arttırdığına dikkat çekmiştir. Nikmaram vd. (2012) tarafından Tahran’da faköltelerinde çalışan 500 kişi (313’ü profesör ve 187’i büro çalışanı) üzerinde yapılan çalışmada, Örgütsel sessizliğin iş memnuniyetsizliğinde artışa ve örgütsel bağlılık düzeyinde düşüşe neden olduğu; büro alışanlarında örgütsel sessizlik algısının profesörlere göre daha yüksek sevide olmasına rağmen, büro çalışanlarının örgüte bağlılıklarının profesörlerden daha fazla olduğu saptanmıştır. Sayđan (2011) tarafından yapılan çalışmada, duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir korelasyon göröldüğü saptanmıştır. Vakola’nın (2005) Yunanistan’da, teknoloji sektöründe çalışan 677 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık ile sessizlik davranışı ve iş

doyumunu arasında negatif bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın en gl göstergesinin iletişim olanakları olduğu da öne sürülmüştür (şehitoğlu ve Zehir, 2010; s.89).

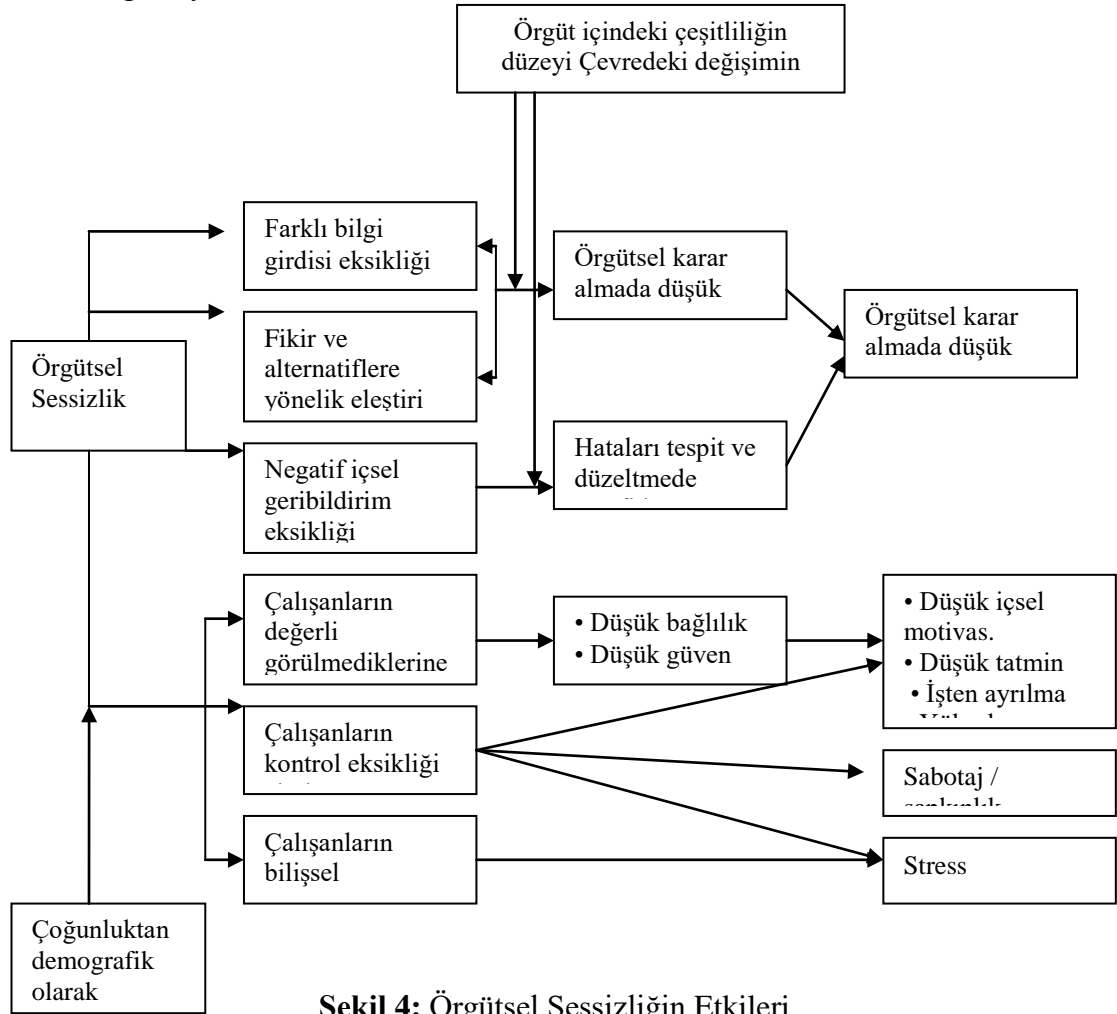
## 2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizliğin alışan ve örgütlerde meydana getirdiği sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz (akıcı, 2008: 35- 37):

- 1) İşgörenler, çoğu zaman örgütsel meselelerle ilgili görüşlerini dile getirdiklerinde açık ya da gizli şekilde cezalandırılacaklarına inanmaktadır. Kişinin, meselelerle ilgili açıkça konuşmada kendini güçsüz hissetmesi, örgütsel bağlılık ve destek duygusunda azalma, iş tatmininin azalması ve işten ayrılmaya neden olabilir,
- 2) Kişi, rgt yararına olan konuyu gündeme taşır. Ancak, açıkça konuşan işgören, itibar kaybı, küçük düşme ya da problem çıkarıcı olarak etiketlenme gibi bir sonuçla karşılaşabilir,
- 3) Grupsal karar alma davranışı üzerine yapılan çalışmalar, çok yönlü bakış açıları ve seçenekler değerlendirildiğinde karar kalitesinin arttığını ifade etmektedir,
- 4) Yenilik var olanı sorgulamaktan geçmektedir. Ortam bunu olanaksız hale getiriyorsa mevcut uygulamalar yıllarca sürebilir. Hiç sorun olmayan yerlerde gelişmenin de olmadığı ifade edilebilir,
- 5) oğunlukla yönetime, uygulamalar konusunda olumlu geribildirimde bulunurken olumsuz geribildirimden kaçınılır. Bu da hataların devam etmesine ve zamanında önlem alınmadığı için büyümesine neden olur.

Örgütsel sessizliğin sonuçları olarak, sessizliğin bir kültür haline dönüşmesi; işgören verimliliğinin, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve motivasyonun bitmesi; gerginlik ve işe uzaklaşma düzeyinin yükselmesi; yeniliğe konsantre olamama ve yaratıcılıkta engelleme şeklinde sıralanabilir. İşgörenlerin işe ilgili konular hakkında açıkça konuşma isteksizliği; inovasyonun azalması, etik ihlallerinin ele alınmasının ihmali, stres ve depresyon, düşük bağlılık ve düşük iş tatmini gibi birçok önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarla bağlantılıdır(Taşkıran, 2011: 89-90).

Nihayetinde bir işletmede örgütsel sessizliğin engellenebilmesi için işgörenlerin çeşitli açılardan oluşabilecek korkularının önlenmesi ve açıkça konuşmayı ortaya çıkarabilecek mekanizmaların yerleştirilmesi gerekir. Bu anlamda işletmelerde örgütsel sessizliğin engellenerek açıkça konuşmanın sağlanabilmesi bir örgüt geliştirme çabası olarak görülebilir. Başka bir ifade ile örgütsel sessizliğin örgüt geliştirme çabalarına negatif bir etkisi olduğu söylenebilir.



Kaynak: Elizabeth W. Morrison ve Frances J. Milliken, , 2000. Akt. Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 164.

## **BÖLÜM 3: TÜKENMİŞLİK**

### **3.1. Tükenmişlik Kavramı**

Tükenmişlik kavramını Freudenberger (1974) yıpranma, başarısızlık, güç ve enerji kaybı olarak tanımlanmıştır. Freudenberger'e göre insanlar olumsuz koşullar altında ve çok fazla çalışmak yüzünden zamanla işlerini gerektiği gibi yerine getiremez hale gelmektedirler. Yapılan bu tanımlama tükenmişlik kavramını bilimsel yöntemlerle ele alan ilk çalışmalardan birinin sonucu olmakla birlikte, günümüz koşullarında yetersiz ve kapsamsız görünmektedir. İlerleyen dönemlerde tükenmişlik kavramı çok çalışmaktan kaynaklanan ve iş performansı üzerinde etkili olan bir etmen olmaktan çıkıp, bir çok farklı faktörden etkilenen ve etkileri iş performansı dışında birçok farklı alanda kendini gösteren psiko-sosyal bir durum olarak ele alınmıştır. Cherniss (1980) e göre tükenmişlik stres ve tatminsizlik sonucu ortaya çıkan, kişinin duygusal ve davranışsal olarak işinden soğumasına sebep olan kalıcı bir psikolojik tepkidir (akt. Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman) .

Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan tükenmişlik ölçeği geliştirme çalışmasında Freudenberger'in de duygusal boyutta ele aldığı tükenmişlik kavramı hizmet sektöründe çalışanlarda görülen duygusal bitkinlik ve insanların iyi olduğuna inanmama sendromu olarak tanımlanmıştır. Maslach ve Jackson yaptıkları çalışma sonunda duyarsızlaşma, kişisel başarıda azalma, duygusal tükenme ve ilgisizleşme boyutlarından oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir

### **3.2. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri**

Tükenmişlik sendromunun belirtileri özellikle “çok başarılı” olmak için daha sistematik bir disiplinle çalışanlar, her çalışmanın, kendi üzerine düşen görevi hırslı bir şekilde yapan kişilerde görülmektedir (Baltaş, 2000: 48). Büyük bir beklenti ve heyecan ile işini yapan çalışan, bir müddet sonra beklenti ve hayallerinin gerçekleşmemesini görmesi sonucunda, kademe kademe tükenmişlik sendromu içerisine girdiği görülmektedir. Tükenmişlik sendromunun yaşanmaya başlanması ile birlikte bazı farklı belirtilerinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Tükenmiş kişiler, işlerinde daha az enerjik olup; duygusal çöküntü, huzursuzluk ve sıkıntı çektiklerinden; hem kendileri için hem de iş arkadaşları için negatif bir manyetik alan gibidir (Burnak, 2007: 63). Çalışan kendisi olumsuz duygular yaşadığı sürece, aynı olumsuz duyguları örgüt içerisindeki diğer bireylere de yansıtmaktadır. Bununla birlikte tükenmişliğin kaynaklarından birisinin örgüt içerisindeki diğer çalışanlar olabileceği ihtimali de göz ardı edilmemelidir.

Çalışan, örgüt içerisinde huzurlu bir ortam bulamıyorsa, örgüt ile ilgili olumsuz duygular geliştirir ve kendini hem örgüt hem de işten soyutlamaya başlar (Koçak, 2009: 66).

### **3.2.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlik yaşayan bireyler, cansızlık ve yorgunluk, soğuk algınlığı, solunum güçlüğü, baş ağrısı, yüksek kolesterol, kalp rahatsızlıkları, kilo kaybı, uykusuzluk ve uyuşukluk, enerji kaybı, alerji, diyabet, bulantı, kas krampları, yıpranma, bel ağrıları gibi fiziksel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. (Çam, 1995):

Tükenmişlik sendromu görüldüğü gibi, genellikle önemsenmeyen yorgunluk ve bitkinlik hissi ile başlayarak çok ciddi sonuçlar doğurabilecek koroner kalp rahatsızlıklarına varıncaya kadar pek çok belirtiler göstermektedir. Önemli olan çalışanın, bu belirtilerin tükenmişlik sendromundan kaynaklanabileceğinin farkına vararak önlem alma çabasına girmesidir.

### **3.2.2. Psikolojik Belirtiler**

Tükenmişlik gelişen bir süreçtir. Bu süreç çalışanın apatik, sinik veya katılaşmasıyla tamamlanır (Özyurt, 2006: 19). Çalışanın tükenme sendromunu yaşamaya başlamasıyla beraber çevresiyle olan ilişkilerinde bir azalma görülmektedir. Birey daha az bilgi alış verişinde bulunup, mümkün olduğunca bireysel hareket etmeye başlamakta ve kısa bir süre sonra özgüveninde azalma gözlenmektedir. Kendini çevresinden soyutlayan çalışan, işi ile ilgili olumsuz duygular geliştirmeye başlamakta ve bireyin ruh sağlığı olumsuz etkilendiği gibi örgütsel amaca ulaşmada üstlendiği faaliyetlerini yerine getirmede de bazı sorunlar yaşamasına neden olmaktadır.

### **3.2.3. Davranışsal Belirtiler**

Kinisizm olarak tanımlanan mesleki sorunları çözüme kavuşturma konusunda ilgisiz ve alaycı bir tutum sergiler. Kişi, hizmet verdiği insanların kötü muameleye layık olduğunu düşünür. Unutkanlık, örgütlemeye yetersizlik, alınganlık, işe gitme konusunda isteksizlik, alaycı ve suçlayıcı tavırlar, yapılması gerekenleri sürekli erteleme, hatalar yapma, işe geç gelme ve devamsızlık, hizmet verilen kişilere ve çalışılan kuruma karşı ilgisiz davranma, mesai saatleri içerisinde iş dışındaki konulara ağırlık verme. Ayrıca alkol ve sigara kullanımında artış, aile içi çatışmalar, dikkatsizlik ve odaklanamama sonucu kaza ve yaralanmalarda artma, insanlardan uzaklaşma, empati yeteneğinde azalma gibi belirtileri de mevcuttur (Akça, 2008: 115).

Tükenmişlik sendromundan kaynaklanan rahatsızlığını davranışlarına yansıtmakta ve bu durum başkaları tarafından kolaylıkla anlaşılmaktadır. Çalışan, belli bir müddet sonra çevresi ile olan bağlarını koparmakta, duygusal durumunda dalgalanmalar gözlenmekte (kimi zaman sinirli, kimi zaman sakin), işleri erteleme ya da hiç yapmama gibi örgütü olumsuz etkileyecek tutumlar sergilemektedir. İşine karşı olan ilgi zamanla yerini hevesizliğe bırakmaktadır.

### **3.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**

Tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok faktör sıralanabilmektedir. Tükenmişliğe etki eden bu faktörler yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgu ve araştırmacı gözlemleri sonucunda elde edilmiştir. Bazı yazarlarca bireysel ve çevresel (örgütsel) faktörler olarak ele alınmışlardır.

#### **3.3.1. Bireysel Faktörler**

##### **3.3.1.1. Demografik Faktörler**

Demografik faktörler ile tükenmişlik ve tükenmişlik alt faktörleri farklı çalışmalara konu olmuş ve farklı bulgular elde edilmiştir. (Lee ve Ashforth, 1993; Saxton ve diğerleri, 1991 :Akt: Torun, 1997;48). Gençlerin yaşlılara göre daha yüksek tükenmişliğe maruz kalmalarının nedeni, ileri yaşlardaki kişilerin daha kararlı, ergin ve tükenmişlikte daha mukavemetli hale gelmeleriyle açıklanabilmektedir (Sürgevil,2006;56). Yapılan çalışmalarda bekarların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek

bulunmuştur. Bekar çalışanların çoğunluğu genç olması ve mesleklerinin ilk yıllarını geçiriyor olmalarından kaynaklanabileceği öne sürülmüştür (Murat,2003;33). Ayrıca çocuk sahibi olanların daha az tükenmişlik yaşamaları ise şöyle açıklanmıştır; çocuklu ailelerin, bireylere sağladıkları sosyal desteğin, stres ve tükenmişlikle başa çıkmada önemli bir rol oynaması ve aile ve çocuk kişilerarası krizlerle karşılaşma konusunda da bireylere deneyim kazandırmış olması sayılmaktadır (Ergin, 1995;47).

Akademisyenlerle yapılan bir çalışmada kadın akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri erkek akademisyenlerden yüksek bulunmuştur. Kadınların erkeklere göre daha duygusal yönden daha fazla tükenmişlik yaşaması, erkeklere göre daha duygusal olmalarından kaynaklanmaktadır. Kişisel başarısızlık şeklindeki tükenmişlik düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olması ise, kadınların sorumluluklarını yerine getirmede daha mükemmeliyetçi olmalarından kaynaklanmaktadır (Murat,2003;33).

### **3.3.1.2. Kişilik Yapısı**

Tükenmişlikle ilgili olan bir diğer değişken de bireylerin kişilik özellikleridir. Çeşitli kişilik özellikleri, bireyin tükenmişlik hissetmesinde etkilidir. Düşük seviyede atılganlık gösteren (günlük faaliyetlere dahil olmak, olayları kontrol altında tutmak, değişime açık olmak gibi konularda) bireylerin tükenmişlik seviyeleri yüksektir. Öte yandan, Dışa dönük bireyler, stres kaynaklarını yok etmede ve sorunları halletmede daha başarılı olduklarından daha az duygusal tükenme yaşarlar. (Akçamete ve diğerleri,2001;10).

Tükenmişlik, dışsal kontrol odaklı bireylerde, içsel kontrol odaklı bireylere göre daha yüksek düzeydedir (Semmer, 1996). Bu bireyler, problemlerin çözülemez olduğunu, kendi imkanlarının ve çabalarının da bu sorunları çözmeye yeterli olmadığını düşünürler ve sadece şikayet ederler. Dışsal kontrol odaklı bireyler ortaya çıkan tükenmişlik yaratabilecek durumlarda kendileri çözüm üretmedikleri gibi bu durumla mücadele etmenin örgütün sorumluluğunda olduğunu düşünürler (Akt: Sürgevil,2006;50).

Stres düzeyi yüksek durumların üstesinden gelmede pasif savunmacı durumunda olan bireylere göre aktif mücadeleci bireyler daha az tükenmişlik yaşarlar. Bu bireyler özgüveni yüksek olan bireylerdir. Özgüveni yüksek bireyler kendi potansiyellerinin farkındadırlar. Özgüveni düşük bireyler ise yeteneklerinin farkında olmadıkları gibi, sorunları çözmede yeteri kadar çaba göstermezler(Akçamete ve diğerleri,2001;14).

Tükenmişlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştıran bazı araştırmalar “Beş Büyük Kişilik Özelliği (Big Five)” olarak adlandırılan özelliklere odaklanmıştır. Bu kişilik özellikleri, dışadönüklük (extraversion), uyumluluk (agreeableness), öz-disiplin (conscientiousness), nevroitiklik (neuroticism) ve deneyimlere açık olmak (openness to experience) tır. Beş kişilik boyutu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda tükenmişliğin nevroitizmle ilişkili olduğu bulunmuştur. Nevrotizm, anksiyete bozukluğu, düşmanlık, çatışma, depresyon, özbilinçlilik (self-consciousness) ve kırılganlık içerir. Nevrotik bireyler, duygusal olarak durağan değildir ve psikolojik sıkıntılar yaşamaya eğilimlidirler. Bu kişiler stresli iş ortamlarından çok fazla etkilenmekte ve tükenmişlik yaşama olasılıkları artmaktadır (Sılığ,2003;23-24).

### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Budak ve Sürgevil (2005) yapmış oldukları çalışmada tükenmişliğin analizinde şahsî alternatifler konunun dışında tutulmamasıyla beraber işe ile ilgili gerginliklerin, durumsal ve sosyal bilgilerin tespiti ile daha iyi anlaşılabilceği öne sürmektedirler. Bu sebeple belirtilen kötü çalışanların kısır döngüden uzaklaşp, bir çok insanın iş gördüğü iyi olmayan ortamlardaki yararlı ve yapısal özgünlükleri ortaya çıkarmanın esas olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle Maslach ve Leiter (1997) tarafından oluşturulan sınıflamaya yer verilmiştir. Buna göre örgütsel faktörler içinde; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlere yer verilmektedir (Budak ve Sürgevil,2005;97).

Çalışma biçimi, iş stresi, rol belirsizliği, kariyer gelişim sorunları, rol çatışmaları, grup desteğinden yoksun olma, gruplar arası çatışma, yöneticilerden destek görmeme, başarı ve ortam uyumsuzluğu, kararlara katılamama, eğitim durumu, müdürlere ve meslektaşlara karşı karşıtduygu, özgüven ve öz saygı da azalma gibi etkenlerde belirtilebilir (Aslan ve Özata,2008;78-79).

### **3.4. Tükenmişlik Modelleri**

Örgütsel amaca ulaşmadaki olumsuz etkileri nedeni ile örgüte büyük zararlar vermesi aynı zamanda çalışanda oluşturduğu fiziksel ve psikosomatik rahatsızlıklara yol açması nedeniyle tükenmişlik sendromu araştırmacıların büyük bir ilgisini çekmiştir.

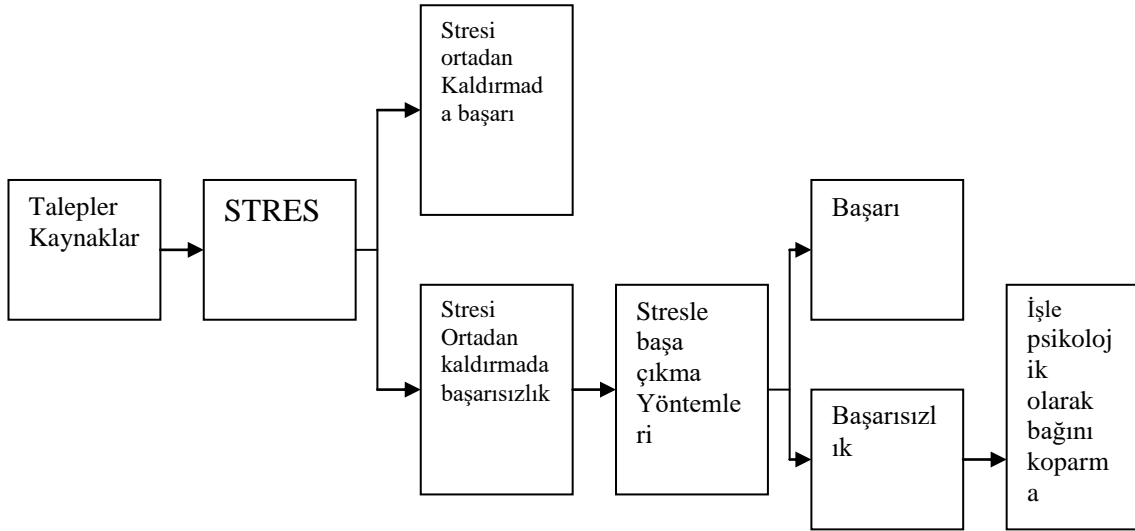


Tükenmişlik sendromuyla alakalı çok fazla model ileri sürülmüştür. Tükenmişlik sendromu ile ilgili birçok tez, rapor ve proje çalışmalarında “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmaktadır.

### 3.4.1. Cherniss Modeli

Tükenmişlik sendromu üzerinde araştırmalar yapan Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmişlik ile ilgili yeni bir model ortaya koymuştur. Bu model tükenmişlik sendromunu, stres kaynaklarının ortadan kaldırma çabasıyla başlayıp işi bırakmakla sonlanan bir süreç olarak açıklamaktadır.

Cherniss bu modelde tükenmişliği, “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır. Bu modelde tükenmişlik, başarısız başa çıkma stratejilerinin bir sonucu olarak ele alınmıştır (Sürgevil, 2006: 25). Cherniss tükenmişlik modeli aşağıda Şekil 3.1’de görülmektedir (Sürgevil, 2006: 26):



Şekil 5: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci

Kaynak: Sürgevil, 2006:26

Yukarıda şekil 4’de de görüldüğü gibi, örgüt içerisindeki talepler ve kaynaklar çalışan üzerinde stres oluşturmaktadır. Çalışan öncelikle bu stresi ortadan kaldırmayı denemektedir. Stresin ortadan kaldırılamadığı durumda çalışan, stresle başa çıkma yollarını bulmaya çalışmakta ve bulduğu bu yolları uygulayarak stresini azaltmaya çalışmaktadır. Stresle baş etme yollarının yetersiz olması durumunda çalışan

başarısızlığa uğramakta ve bunun sonucu olarak yavaş yavaş örgütle psikolojik bağlarını koparmaya başlamaktadır.

Bu sürecin sonunda çalışanın örgüt amacına ulaşmadaki faaliyetlerinde yavaşlamalar gözlenmekte, daha isteksiz davranışlar sergileyerek yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerini en aza indirmekte ve hatta örgütten ayrılmalar gözlenebilmektedir.

### **3.4.2. Edelwich Modeli**

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin ardı ardına gelen dört basamaktan oluştuğunu öne sürmektedirler:

**Şevk ve coşku dönemi:** Enerji, umut, beklenti, şevk, heyecan yüksek düzeydedir. Amaçlara ulaşmak için gereken motivasyon mevcuttur. Ancak eğer birey iş yaşantısında takdir görmeyi beklerken engellemeyle karşılaşırsa şevk ve coşku yavaş yavaş azalmaya başlayacaktır. (Çam, 1995: 23).

**Durgunluk dönemi:** Yaşanan engellemeler sonucu hissedilen heves, umut, şevk, motivasyonda azalma olacaktır ve bu durum da bireyin işinden uzaklaşmasıyla sonuçlanabilecektir.

**Engellenme dönemi:** Bu aşamada birey işinde hedeflediği amaçlara ulaşmak için sarf ettiği çabaların boşa gittiğini düşünmeye başlamaktadır. Amaçlarını gerçekleştiremediği kanaatinde. Birey ya diğerlerine yardımcı olamadığı ya da diğerlerine yardım etmek amacıyla kendi gereksinimlerini gerçekleştiremediği için engellenmiş hisseder. (Çam, 1995: 23).

**Apati dönemi:** Engellenen birey artık duygusal kopuş, bezginlik ve bıkkınlık yaşar. İnancını ve umudunu yitirerek duyarsızlaşır. Bu aşamada bireyin işe geç gelme, işten erken ayrılma, işe gelmeme, iş doyumsuzluğu gibi temel tükenmişlik belirtileri ortaya çıkar (Çam, 1995:24).

### **3.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines tarafından geliştirilen modele göre tükenmişlik, duygusal yönden uzun dönemli çaba gerektiren durumlar nedeniyle meydana gelen, öznel olarak yaşanan bir zihinsel, duygusal ve fiziksel bir tükenme durumu olarak tanımlanmıştır. Pines ve Aronson

tarafından 1988 yılında gerçekleştirilen çalışmada tükenmişliği; bitkinlik hissi, düşük enerji, çaresizlik ve umutsuzluk hissetme, hayal kırıklığı, kendine yönelik olumsuz bir algılama oluşması, aşırı çaba gerektiren durumlara karşı insanlıktan uzak tavır sergileme ve yüksek beklentiler ile durumsal kronik stres arasında kalmak suretiyle ortaya çıkan zihinsel, duygusal ve fiziksel bir tükenme yaşanması durumu olarak kavramsallaştırmışlardır (Sürgevil, 2006: 42).

Pines ve diğerleri tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğine göre, tükenmişlik; fiziksel, duygusal, zihinsel yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygusu, hayatta ve işte hevesten yoksunluk ve düşük özsaygı gibi belirtilerden oluşan bir kavram olarak ele alınmıştır. Pines, tükenmişliği yorgunluk, zayıf özsaygı, bir konuya yoğunlaşma konusundaki yetersizlik ve başkalarını suçlama eğilimini içermekte olan ancak bunlarla sınırlı olmayan bir sistem olarak ifade etmiştir (Akçamete vd., 2001).

#### **3.4.4. Maslach Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik, kronik iş stresine bağlı psikolojik bir tepkidir. Maslach, tükenmişliği üç boyutlu olarak tanımlamıştır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma. Tükenmişlik fenomeni 1970'lerde birçok ülkede giderek büyüyen potansiyel bir sorun olmuştur. Bu soruna çözüm bulabilmek için öncelikle tükenmişlik kavramının ne olduğu, ne düzeyde olduğu ve nasıl önlem alınması gerektiğinin belirlenmesinin doğru bir yol olduğu görülmüştür. En önemli boyutu tükenmedir. Kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesi demektir. Hatta otoriteler bu boyutu tükenmişlik ile eşdeğer tutmaktadır. Christina Maslach ve Susan Jackson tükenmişliği ölçmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeğini geliştirmişlerdir. MBI, 1992 yılında Çam ve Ergin tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır (Karakale ve Canpolat, 2008: 110).

**Duygusal Tükenme:** Duygusal tükenmişlik psikolojik temelli olup bireysel stres boyutunu ifade etmektedir. Bireyin duygusal ve fiziksel olarak enerji kaybı üzerinde durmaktadır. Çalışanın kendisini mesleğinden dolayı aşırı yıpratılmış ve tüketilmiş hissetmesini ifade eder. Duygusal tükenme yaşayan birey kendisini zorlanmış, duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmiş olduğunu hisseder psikolojik ve duygusal anlamda kendisini yorgun ve bitkin hisseder, enerji düzeyinin azaldığını hisseder. Duygusal

tükenme yaşayan bireyde yaratıcılık ve yeni fikirler üretme çabası yok olabilir, çünkü birşeyler için çaba göstermenin hiç bir değişikliğe yol açmayacağını düşünebilir. Dolayısıyla işletmelerdeki inovasyon sürecine bile zarar verebilir. (Sürgevil, 2006: 42).

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun en kolay farkedilebilen boyutudur. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarını bu aşamada doğru gözlemlenmeleri tükenmişlikle mücadele yöntemleri açısından önemlidir. Yoğun ilişkilerin uzun süre devam ettirilmesini gerektiren işlerde, rutin işleri yapan çalışanlara nispeten daha fazla duygusal tükenmişlik görülür. (Torun, 2006: 47).

**Duyarsızlaşma:** Çalışanların hizmet verdikleri kişilere umursamaz tavırlarla yaklaşmasını 23 ve herşeyi anlamsız görmesini ifade eder. Kişi işi ile ilgili hiçbirşeyi kontrol edemediğini düşünür ve kendisini çaresiz hisseder. Bir süre sonra da işi ile ilgili küçük aksilikler bile kişiyi yıldırır ve artık makine gibi davranmaya başlar. Tükenmişlik, üretim işletmelerinden ziyade hizmet işletmelerinde sıkça rastlanan bir durumdur. Kişi karşısındakine insandan çok cansız bir nesne gibi muamele yapar. Bundan dolayı tükenmişlik literatüründe kişiliksizleştirme olarak da adı geçer. Takım çalışmasına da zarar verebilen bir durumdur, çünkü tükenmişlik yaşayan birey sadece hizmet veridiği kişilere değil iş arkadaşlarına da aynı olumsuz tavırlarla yaklaşır(Akçamete vd., 2001).

**Kişisel Başarısızlık Hissi:** Çalışanın kendisini bilgi ve deneyim açısından yetersiz hissetmesidir. Kişi iş ile ilgili sorunların üstesinden gelemediği düşüncesine kapılır. Kişinin bu negatif düşünceye kapılmaması için belki de yöneticilerin çalışanların yetkinlikleri ve sınırlılıklarını net bir şekilde bilmeleri, dolayısıyla iş bölümünü, yetki ve görev dağılımını bu durumu dikkate alarak yeniden düzenlemeleri doğru olacaktır. Başka bir ifadeyle herkese sınırlılıklarını dikkate alarak yetkinliklerine uygun işi verirse, çalışan başarılı olacağı işi yapmış olacak ve mutlu olacaktır. Duygusal ve fiziksel açıdan kendisini tükenmiş hisseden kişi işinin gereklerini yapamaz hale gelir ve kişisel başarı hissini azalması diğer iki boyutla beraber görülür(Arı ve Bal, 2008:133).

### 3.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin hem birey hem de örgüt açısından fiziksel, duygusal, kişilerarası, davranışsal ve tutumsal sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar aşağıda ifade (Çam, 1995: 57).

#### 3.5.1. Bireysel Sonuçlar

Freudenberger ve Richelson, tükenmişliğin en önemli sonuçlarından birinin bireyin enerjisindeki azalma olduğunu, bireyin enerjisinin eskiye oranla fark edilebilir şekilde azalmasının bir şeylerin ters gittiğinin habercisi olduğunu ifade etmişlerdir. Jackson ve Maslach, bu alanda yapılan çalışmaların tükenme yaşayan kişilerin işten ayrılmayı arzulayan, hastalıklı, alkol ve ilaç almayı artıran, aile ve evlilik çatışmaları yaşayan kişiler olarak kabul edildiklerini gösterdiğini dile getirmiştir. Izgar, tükenmişlik sendromunu yaşayan kişilerin sıkıntılarını azaltabilmek umuduyla içki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici kullandığını, zamanla bu maddelere bağımlı hale geldiğini; iş devamsızlığın, işten ayrılmanın, performans miktarı ve kalitesindeki düşüşün ise tükenmişliğin örgüt ortamındaki zararlı sonuçları arasında sayılabileceğini ifade etmiştir. Maslach (2003; Akt. Gezer, 2008: 42), tükenmişlik yaşayanların duygusal yorgunluğun yanında fiziksel yorgunluk da yaşadıklarını; yaşanan yoğun gerginliklerin sonucunda uykusuzluk, grip ve soğuk algınlığı, baş ağrıları, ülser, mide rahatsızlıkları, boyun ve sırt ağrıları gibi problemlerle karşı karşıya kaldıklarını, bunlarla baş edebilmek için de ağrı kesici, sakinleştirici ve uyku ilaçlarına, uyuşturucuya ve alkole yönelebileceklerini belirtmiştir.

Ayrıca tükenmişliğin meslektaşlarla, hizmet verilen kişilerle, arkadaşlarla ve aile bireyleriyle ilişkileri de etkilediğini; tükenmişlik düzeyinin arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, huysuzluk, hoşgörüsüzlük eğilimlerinin de arttığını, iş ortamından uzaklaşmak için yemek ve dinlenme aralarının uzatıldığını; mesleki rolüyle ailedeki rolü arasında ayırım yapmakta güçlük çeken çalışanların aile bireyelerine müşteriler gibi davrandıklarını, bunun sonucunda da hem iş hem de aile çevresinde ilişkilerin bozulduğunu dile getirmiştir.

Tükenmişlik özel hayatı da çöküntüye uğratmakta, işten de kaynaklansa duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları

tarafından güçlü bir şekilde hissedilmekte; duygusal yorgunluk yaşayan kişi evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelmekte; evde geçirdiği zamanın büyük kısmını işi ile ilgili şikayetleri anlatmakla geçirmekte, bunun sonucunda ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilgi azalmakta, aile üyeleri kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissetmektedirler (Maslach, Zimbardo, 1982, 81-82; Akt. Sürgevil, 2006: 93).

Konakay (2010: 133), tükenmişliğin sebep olduğu bir diğer sorunun da dikkat dağınıklığı olduğunu; çalışanların işlerine odaklanamamalarının işin kalitesini düşürdüğünü, bitiş zamanını uzattığını, çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların oluşmasına sebep olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca tükenmişliğin tek başına onu yaşayana zarar getiren bir olgu olmadığını aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgu olduğunu dile getirmiştir.

### **3.5.2. Çalışma Hayatına Sonuçları**

Tükenmişlik bireyin iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sarıkaya, 2007). Tükenmişlik yaşayan birey, hizmet verdiği bireylere yeterince ilgi gösterme, işe devam etme, işinden memnun olma gibi konularda sorun yaşayacakları için işteki verimleri düşecek ve işlerini kötü yapacaklardır. İşyerindeki davranışlarında da öfke, düşük motivasyon ve itici davranışlar gibi etkiler görülecektir. Buna ek olarak, tükenmiş bireyler tutarlı ve mantıklı kararlar alamayabilirler ve yeniliklere kapalıdır ve dolayısıyla da tutucu davranabilirler (Izgar, 2001). Kendine güvenleri azalmış olabileceğinden çekingen davranabilirler ve iş arkadaşlarından uzaklaşabilirler. İletişim kurmaktan kaçınırlar. Hatta bedensel temastan da rahatsız olup insanlarla tokalaşmaktan bile kaçabilirler. Tüm bunlardan dolayı da tek başlarına yapabilecekleri görevleri tercih edebilirler. Tükenmişliğin bireyleri karamsar ve toleranssız olmaya itebilme olasılığı, onların hizmet verdikleri kişilerin sorunlarıyla da ilgilenmemelerine ve onların durumlarına karşı da olumsuz tutum geliştirmelerine yol açabilmektedir. Bu tutum tükenmiş bireyin hizmet verdikleri kimselere karşı düşüncesiz, ilgisiz ve kaba davranışlar göstermesiyle de ilintilidir (Örmen,1993).

### **3.5.3. Aile Hayatına Sonuçları**

Tükenmişlik sendromundan muzdarip olan birey sıkıntılarını en çok aile üyeleriyle paylaşacağı ya da onlara yansıtacağı için aile yaşamının bu durumdan etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Birey ailesine yeterince zaman harcayamayabilecek ve aile üyeleriyle eskisi gibi ilgilenemeyebilecektir. Bazen tükenmiş birey işte yaşadığı sorunlardan söz etmek de istemeyebilir. Bu tutum da paylaşımın iyice azalmasıyla sonuçlanabileceği için aile ilişkileri açık olmaktan uzaklaşabilecektir. Tüm bunlar aile bireylerinin ciddi çatışmalar yaşanmasına neden olabilecek hatta tükenmiş bireyle eşinin ayrılmasına kadar uzanan etkiler ortaya çıkarabilecektir (Örmen, 1993).

## **BÖLÜM 4: LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

### **4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

#### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada liderlik tarzlarının, örgütlerde olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyini nasıl etkilediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı örgütlerde olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyinin, liderlik tarzlarına göre nasıl değişim gösterdiğinin belirlenmesidir.

Aynı zamanda çalışanların demografik özelliklerinin; liderlik tarzları yargılarını, örgütsel sessizliği ve tükenmişlik düzeyini nasıl etkilediğinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

#### **4.1.2. Araştırmanın Önemi**

Yönetim alanında liderlik ve işgörenlerin sessizlik davranışı ve tükenmişlik sendromu, üzerinde en fazla çalışmanın yapıldığı örgütsel süreç ve kavramlardır. Bu kavramlara ilgi duyan farklı disiplin alanlarında görev yapan uluslararası ve ulusal birçok bilim adamı bulunmaktadır. Daha önceden yapılan bu çalışmalarda liderlik süreci çok yönlü olarak ayrı ayrı analiz edilmiş ve neredeyse araştırmacı sayısı kadar kuram, uygulama, teori ve süreçten bahsedilmiştir.

Örgütler zamanla çevredeki, örgüt içindeki, çalışanların ihtiyaçlarındaki, teknolojideki, bilgi sistemlerindeki, toplumsal alt sistemlerdeki değişimlerden etkilenmekte ve var olan kuramlar içerisinde ya da yeni kuramlar geliştirerek kendilerini yeni duruma uyduracak farklı arayışlar içine girmektedirler. Edward Deming'in ikinci dünya savaşından sonra ileri sürdüğü toplam kalite yönetiminin 1980'lerde gündeme oturmasında karşılaşıldığı gibi ileri sürüldüğü tarihlerde önemi anlaşılmamış kuram ve uygulamalar geleceğin çözümünde kullanılabilir. Bu çaba aslında toplam



kalitenin de tavsiye ettiği gibi örgütlerin kendilerini sürekli geliştirmelerinin ve değiştirmelerinin de bir yoludur. Fakat bazen çok büyük umutlarla benimsenen ve örgütlere uyarlanmaya çalışılan anlayışlar planlama, örgütleme ve karar verme gibi süreçlerde hatalar yapılması sonucunda örgütler için çok yanlış seğıimlere dönüşebilmektedir. Yönetim alanında da karşılaşılan en önemli yanlışlardan bir tanesi de liderlin kim örgütün ne olması gerektiğine yönelik cevaplardır. Tek bir kuram ya da tek bir liderlik tarzı örgütlerin her gün karşılaştıkları durumlara uyarlanamaz. "...yeni anlayış yönetim ve liderlik konularında klasik ve yeni görüşlerin bir araya getirilmesini savunmaktadır..." (Bolman ve Deal,2008, 19).

Literatürde de değinildiği üzere, bu çalışmalar değerlendirilerek gerçekeştirilen bu araştırma, hangi liderlik tarzı veya tarzlarının örgütlerde olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ve bunların alt boyutlarını nasıl etkilediğinin tüm yönleriyle tespit edilmesi hedeflenmektedir. Çalışanlar hangi liderlik tarzında sessizlik ve tükenmişlik davranışında bulunmaktadır sorusunun araştırılması ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

Aynı zamanda demografik özelliklerin; liderlik tarzları yargılarını, örgütsel sessizliği ve tükenmişlik düzeyini nasıl etkilediği önem taşımaktadır. Yine demografik özelliklerin; liderlik tarzları yargıları, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisinin ortaya çıkarılması ve bunların alt boyutları ile olan ilişkilerinin belirlenmesi önemlidir.

Bu çalışma, liderlik tarzlarının, çalışanın örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu üzerinde nasıl etkilere sahip olduğu konusuna açıklık getirmesiyle literatüre katkı sağlayacaktır.

#### **4.1.3. Araştırmanın Problemi**

Araştırmanın problemi, hangi liderlik tarzının veya tarzlarının örgütlerde olumsuz sonuçlara yol açan örgütsel sessizliği ve tükenmişliği ne oranda etkilediğinin ve aralarında nasıl bir ilişki olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Buna ilaveten demografik özelliklerin; liderlik tarzları yargılarını, örgütsel sessizliği ve tükenmişlik düzeyini ne oranda etkilediğini ve aralarındaki ilişkinin varlığını belirleyebilmektedir.

Bu kapsamda, okul müdürleri ile gerçekleştirilen araştırma ile birlikte bu durumu tüm yönleriyle ortaya koymak esas alınmaktadır. Aynı zamanda bu durum kamu ve özel okulları kapsayacak şekilde incelenmektedir.

#### 4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

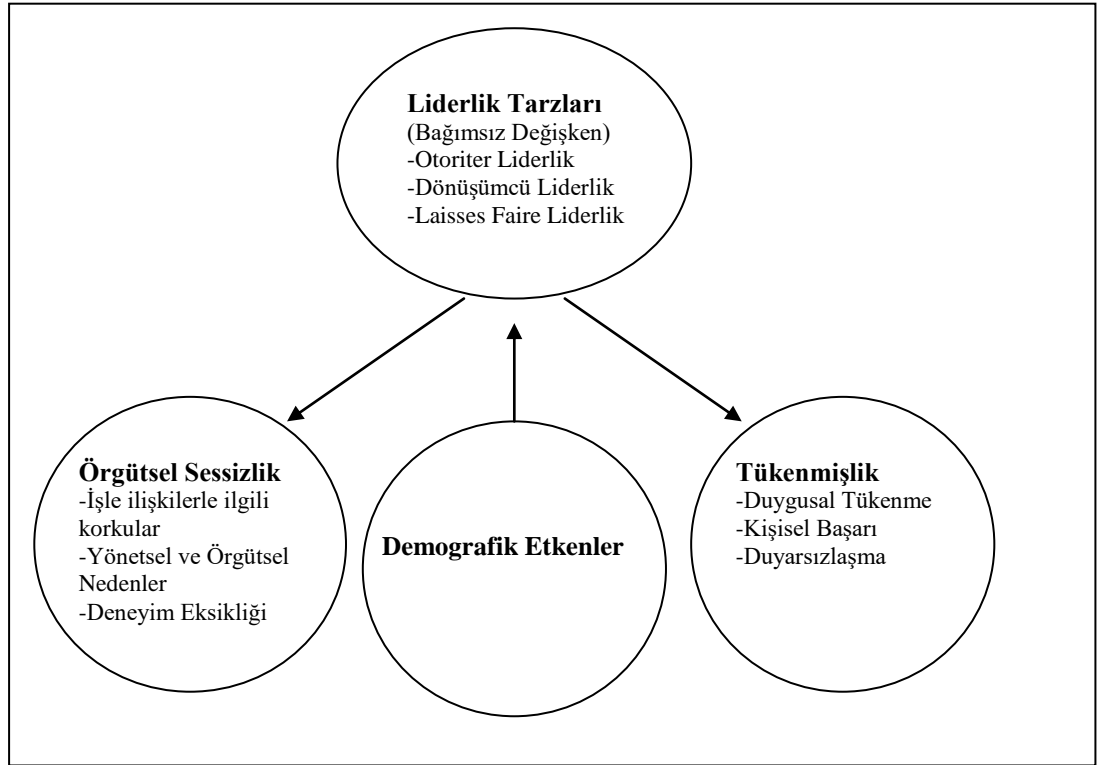
Çalışmanın teorik kısmı, literatür taramaları yapılarak hazırlanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, bilimsel analizler yapılmış, araştırma verileri geliştirilen anketle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır. Araştırma İstanbul Merkezde bulunan resmi ve özel okullar ile sınırlıdır.

#### 4.1.5. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan denekler ölçeği samimi bir şekilde dolduracaklardır.

#### 4.1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli “Liderlik Tarzları”, “Örgütsel Sessizlik”, “Tükenmişlik” ve “Demografik Etkenler” olmak üzere dört değişken üzerine kurulmuştur.



Şekil 6: Araştırma Modeli

Bu kapsamda çalışanların algıladığı Liderlik Tarzları, örgütlerde genellikle olumsuz sonuçlara yol açabilen Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik üzerine etki etmektedir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri; Liderlik tarzları yargıları, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik üzerine etki etmektedir. Bu çalışmanın uygulaması hem özel okul hem de kamu okullarını kapsayacak şekilde yapılmıştır.

Hipotez 0: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

Hipotez 1: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Hipotez 0: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

Hipotez 2: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Hipotez 0: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

Hipotez 3: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 4: Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 5: Liderlik tarzlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### **4.1.8. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler**

Araştırmada kullanılan anket formu toplam dört sayfadan oluşmaktadır. Anket formunda öncelikle sosyo-demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan toplam 5 soru bulunmaktadır.

**Liderlik Tarzı:** Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının belirlenmesinde Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership nuestionnaire – MLn) kullanılmıştır. Ölçek özgün İngilizce dilindeki formatından Türkçe diline çevrilmiştir. Öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların(Ürü, 2007 s.27-32; Yavuz, 2008, s.182-184; Dilek, 2005, s.170-172; Akdoğan, 2002) çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. MLn ölçeği, liderlik tarzını dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yönelimi olmak üzere 2 yönlü olarak ölçümlemeye olanak vermektedir. 29 önermeden oluşan ölçeğin, ilk 17 sorusu dönüştürücü liderlik yönelimini ölçmeye; diğer kalan 12 önerme ise etkileşimci liderlik yönelimini ölçümlemeye imkan vermektedir.

**Örgütsel sessizlik:** Araştırmada kullanılan anket formunda 14 soruluk örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır(Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Bildik, 2009). Belirtilen örgütsel sessizlik ölçeği literatüre göre; çalışanlara yöneltilecek bu sorularla, sessiz kalıp kalmadıkları ve kalıyorlarsa hangi tür sessizlik davranışında buldukları ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılacaktır.

**Tükenmişlik:** Araştırmada kullanılan anket formunun bir diğer kısmında, 22 soruluk Maslach tükenmişlik ölçeği bulunmaktadır (Özkanan, 2009). Belirtilen tükenmişlik ölçeği literatüre göre; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formunun liderlik tarzlarını belirmeye yönelik olarak oluşturulan ölçek, örgütsel sessizlik ölçeği ve tükenmişlik ölçeği için 5’li likert kullanılmıştır. Bu kapsamda, “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde puanlama işlemi gerçekleştirilmiştir.

#### **4.1.9. Ana kütle ve Örneklem Seçimi**

Bilimsel araştırma sürecinin temel öğelerinden bir diğeri, araştırma sonuçlarının genelleneceği ana kütleyle belirlemek ve bu ana kütle içinden seçilecek örneklem grubunun saptanmasıdır. Bir araştırmanın ana kütle, araştırma sonuçlarının genellenmek istediği birimler bütünü olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan,

2004, s.31.). Araştırmanın ana kütlelerini belirleyip, verilerin hangi birimlerden elde edilebileceğini ve araştırmanın sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri veya neleri kapsayacağını saptamak anlamını taşımaktadır. Seçilecek örnekler, ana kütleleri temsil edeceği için, ana kütlelerin doğru tanımlanması, araştırmanın sağlıklı ve doğru bir biçimde yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır(Ural ve Kılıç, 2005, s.27.).

Yukarıdaki bilgiler kapsamında bu araştırmanın anakütlesini İstanbul'da ki özel ve devlet okullarında görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan bütün çalışanlara ulaşmak oldukça güçtür. Bu sebeple, araştırmada örneklem alma yolu tercih edilmiş ve tesadüfi örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi, örnekleme yöntemi olarak seçilmiştir. Bu yöntemde, anakütledeki her birimin örnekleme girme olasılığını eşit hale getirmek esastır. Ayrıca, bu yöntemin kullanılabilmesi için anakütleyi temsil eden grubun homejen nitelik taşıması gerekmektedir(İslamoğlu, 2009, s. 163-164.).

Elde edilen anketler; 40 adet özel okul ve 67 adet devlet okullarından elde edilen olmak üzere toplamda 107 adettir. Toplam itibarıyla 107 adet anket elde edilmiştir.

#### **4.1.10. Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere, ulaşılan veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilip elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Netice itibarıyla araştırmada kullanılmış olan istatistiksel teknikler şu şekilde sıralanabilir:

1. Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans ve yüzde dağılımı yöntemi.
2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini (faktör yapılarını) ve faktörlerin iç tutarlılıklarının belirlenmesine yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri.
3. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri.
4. Bağımlı, bağımsız ve moderatör değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çoklu ve hiyerarşik regresyon analizi.

5. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği istatistiksel önemlilik testleri ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda parametrik testlerin uygulanabilmesine yönelik koşulların karşılanmasına bağlı olarak bağımsız örneklemeler t-testi (independent samples t-test) ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

#### 4.2. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

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

##### 4.2.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Katılımcı çalışanlara ilişkin bir takım demografik özellik ve dağılımlar aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Demografik Özellikler		f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	48	44,86
	Erkek	59	55,14
<b>Eğitim Durumu</b>	Yüksekokul	17	15,89
	Lisans	60	56,07
	Yüksek Lisans	30	28,04
<b>Yaş Dağılımı</b>	25 ve altı	40	37,38
	26-30	44	41,12
	31-35	13	12,15
	36-40	5	4,67
	41 ve Üzeri	5	4,67
<b>Medeni Durum çıkacak</b>	Evli	35	32,71
	Bekâr	72	67,29
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	27	25,23
	1-5 yıl	54	50,47

	6-10 yıl	17	15,89
	11 yıl ve üstü	9	8,41
<b>Okul Türü</b>	Özel Okul	40	37,38
	Devlet Okulu	67	62,62
	Toplam	107	100

Yukarıdaki Tablo 6'da sunulan veriler incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet bakımından değerlendirilmelerinde hemen hemen dengeli bir dağılıma sahiptirler. Buna göre çalışanların %55,14'ü erkek ve %44,86'sı ise kadındır.

Eğitim durumlarına bakıldığında %56,07 ile çoğunluğunu üniversite mezununun oluşturduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezun çalışanların oranı %28,04 iken, yükseköğretim düzeyinde ki çalışanların oranıysa %15,89'dur.

Çalışanları yaşları açısından değerlendirecek olursak, 25 yaş ve altı ile 26-35 yaş arası çalışanların hemen hemen dengeli bir dağılıma sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, çalışanların %37,38'i 25 ve altı yaş grubunda olup, 26-30 yaş arası gruptaki çalışanların oranı ise %41,12'dir. 36-40 yaş ve 41 ve üzeri yaş grubunda olanlar ise %4,67'dir.

Medeni durumları kapsamında baktığımızda bekar çalışan sayısının %67,29 gibi yüksek bir oranla büyük çoğunluğa sahip olduğu, Evli çalışanların oranı ise %32,71'dir.

Çalışanların çalışma sürelerini inceleyecek olursak, %50,47 gibi yüksek bir oranla çalışanların yarısının 1 ila 5 yıl arası bir çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip çalışanların oranı ise %25,23'dür.

Tablo 6 da görüldüğü gibi katılımcıların 40'ı özel okul çalışanlar iken 67'si ise devlet okullarında çalışanlardır. Araştırmaya katılan çalışanların %37,38'i özel okul çalışanı iken %62,62 ise devlet okulu çalışanıdır. Araştırmaya katılanlar içerisinde devlet okullarında çalışanların sayısı özel okul çalışanlarından daha fazladır.

#### 4.2.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirliğinin araştırılmasında Cronbach alfa(  $\alpha$  ) katsayısı hesaplanmıştır. Bu yöntemle ölçülen değer 0 ile 1 arasında değişebilmektedir(Ural ve Kılıç, 2005,

s.258.). Bu çalışmada da anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach's alpha yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları**

<b>Kullanılan Ölçek</b>	<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,85
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	0,96
Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği	0,95

Tablo 7'de görüldüğü gibi anketin güvenilirlik katsayısı yaklaşık değerleri literatürde kabul gören %70'in üzerinde çıkmıştır. Bu veriler ışığında ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

#### **4.2.3. Faktör Analizleri**

Yapılması planlanan araştırma kapsamında toplanan verilerin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi yapılacaktır. Faktör analizi yardımıyla, farklı örneklem grubuyla yapılan bu çalışmada da literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilmeyeceği, ölçeğin orijinal boyutlarının ortaya çıkıp çıkmayacağı görülecektir. Zira ölçekler farklı kültür ve örneklem gruplarında farklı sonuçlar gösterebilmektedir(Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008, s.78-79).

Literatür incelendiğinde açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı bulunduğu görülebilir(Büyüköztürk, 2005, s.123.). Bu çalışmada, araştırmaya ilişkin değişkenlerle ilgili herhangi bir öngörünün olmaması nedeniyle(Özdamar, 2004, s.235) söz konusu faktör analizi türlerinden doğrulayıcı faktör analizinin kullanılması uygun görülmüştür.

##### **4.2.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Tablo 4.3'de örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları bulunmaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,849 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır ( $\chi^2=6660,466$  ve  $p<0,001$ ). Her iki test sonucuna bakıldığında,



örgütsel sessizlik ölçeğiyle alakalı verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı kararı verilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği için belirlenen faktörlerin madde yüklerine bakıldığında, bireysel sessizlik faktörü madde yüklerinin 0,84 ile 0,71 arasında; ilişkisel sessizlik faktörü madde yüklerinin ise 0,88 ile 0,77 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,70 üzerinde olması sebebiyle maddelerin içinde buldukları yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

Faktörler sırasıyla “Bireysel Sessizlik” ve “İlişkisel Sessizlik” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

<b>Faktörün Adı</b>	<b>Soru İfadesi</b>	<b>Faktör Ağırlıkları</b>		<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>	<b>Güvenilirlik (Cronbach <math>\alpha</math>)</b>
<b>Bireysel Sessizlik</b>	Ö.S.1	0,847		<b>% 43,135</b>	<b>0,93</b>
	Ö.S.2	0,847			
	Ö.S.3	0,844			
	Ö.S.4	0,843			
	Ö.S.5	0,838			
	Ö.S.6	0,825			
	Ö.S.7	0,800			
	Ö.S.8	0,774			
	Ö.S.9	0,711			
<b>İlişkisel Sessizlik</b>	Ö.S.10		0,881	<b>% 25,441</b>	<b>0,89</b>
	Ö.S.11		0,880		
	Ö.S.12		0,865		
	Ö.S.13		0,803		
	Ö.S.14		0,776		
<b>Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi % 68,575</b>					
<b>KMO örneklem yeterliliği testi: 0,849</b>					
<b>Barlett Küresellik testi Ki-kare: 6660,466</b>					
<b>sd: 91</b>					
<b>p değeri: 0,000</b>					

#### **4.2.3.2. Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Tablo 8’de çok yönlü liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları bulunmaktadır. KMO değeri 0,909 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır ( $\chi^2=14177,353$  ve  $p < 0,001$ ). Her iki test sonucu incelendiğinde, çok yönlü liderlik ölçeğiyle alakalı verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı kararı verilmiştir..

Faktörler sırasıyla “Dönüştürücü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının için hesaplanmasında Cronbach  $\alpha$  değerleri; dönüştürücü liderlik faktörü için 0,95; etkileşimci liderlik boyutu için ise 0,87 olarak hesaplanmıştır. Görüldüğü üzere faktörlerin güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksektir.

**Tablo 9:** Çok Yönlü Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları		Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach $\alpha$ )
Dönüştürücü Liderlik	L.1	,747		% 46,759	0,95
	L.2	,746			
	L.3	,724			
	L.4	,712			
	L.5	,694			
	L.6	,687			
	L.7	,686			
	L.8	,682			
	L.9	,677			
	L.10	,671			
	L.11	,638			
	L.12	,623			
	L.13	,588			
	L.14	,548			
	L.15	,529			
	L.16	,517			
	L.17	,515			
Etkileşimci Liderlik	L.18		,865	% 24,287	0,87
	L.19		,748		
	L.20		,746		
	L.21		,737		
	L.22		,733		
	L.23		,732		
	L.24		,706		
	L.25		,618		
	L.26		,607		
	L.27		,602		
	L.28		,520		
	L.29		516		
<b>Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi %71,046</b>					
<b>KMO örneklem yeterliliği testi: 0,909</b> <b>Barlett Küresellik testi Ki-kare: 14177,353</b> <b>sd: 406</b> <b>p değeri: 0,000</b>					

#### 4.2.3.3. Tükenmişlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo 10’da Tükenmişlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları bulunmaktadır. KMO değeri 0,923 olup, bu değer KMO için oldukça iyi bir değerdir. Başka bir deyişle veri seti faktör analizi için uygundur. Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır ( $\chi^2=11312,207$  ve  $p < 0,001$ ). Her iki test sonucu incelendiğinde, Tükenmişlik ölçeğiyle alakalı verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı kararı verilmiştir.

Bu sonuçlara göre tüm ifadelerde faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması sebebiyle maddelerin içinde bulunduğu yapıyla uyum sağladı görülmektedir.

**Tablo 10:** Tükenmişlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları		Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach $\alpha$ )
duygusal tükenme,	T.1 T.2 T.3 T.4 T.5 T.6 T.7 T.8 T.9			% 40,660	0,95
duyarsızlaşma		T.10 T.11 T.12 T.13 T.14 T.15 T.16 T.17		% 26,079	0,95
kişisel başarı			T.18 T.19 T.20 T.21 T.22	% 46,759	0,91
<b>Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi %66,739</b>					
<b>KMO örneklem yeterliliği testi: 0,923</b> <b>Barlett Küresellik testi Ki-kare: 11312,207</b> <b>sd: 190</b> <b>p değeri: 0,000</b>					

#### 4.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma modeli üzerinde gösterilen değişkenlerin birbiriyle korelasyonunu ve hipotez testleri yapılmadan söz konusu değişkenlerle alakalı aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır.

**Tablo 11:** Örgütsel Sessizlik Değişkeninin Genel ve Boyutları Bazında Aritmetik Ortalamaları

<b>Örgütsel Sessizlik Değişkeni</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Bireysel Sessizlik	2,68	3,02
İlişkisel Sessizlik	3,46	1,28
Genel Örgütsel Sessizlik	3,02	0,82

Tablo 11’de gösterilen örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları verilmiştir. Bu manada verileri incelediğimizde; genel örgütsel sessizlik puanı ortalamaları 3,02, bireysel sessizlik boyutu puan ortalamaları 2,68 ve ilişkisel sessizlik boyutu aritmetik ortalaması ise 3,46 olarak belirlenmiştir. Çıkan sonuçlara bakıldığında, çalışanların genel anlamda örgütsel sessizlik için kararsız bir tutum sergilediği söylenebilir. Örgütsel sessizlik değişkeninin alt boyutlarına indiğimizde, ilişkisel sessizlik düzeylerinin bireysel sessizlik düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar, bireysel sessizlik tutumundan daha çok, görev yaptıkları örgüt ve kendi çevrelerindekiyle ilgili ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumu gösteren ilişkisel sessizlik tutumunda buldukları görülmüştür. Kısaca çalışanların bireysel sessiz kalma tutumu göstermeyip konuşmakta, sadece ilişkileri, örgütü ve iş arkadaşlarıyla olan bağları koruma maksadıyla da ilişkisel sessizlik tutumlarını yüksek göstermektedirler.

**Tablo 12:** Tükenmişlik Değişkeninin Genel ve Boyutları Bazında Aritmetik Ortalamaları

<b>Tükenmişlik Değişkeni</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Duygusal Tükenme	3,33	1,18
Duyarsızlaşma	3,10	1,28
Kişisel Başarı	3,44	1,02
Genel Tükenmişlik	3,41	1,00

Tablo 12’de belirtilen algılanan tükenmişlik değişkenine ait genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; genel algılanan tükenmişlik puanı ortalaması

3,41, duygusal tükenme boyutu puan ortalaması 3,33, kişisel başarı tükenmişlik boyutu aritmetik ortalaması 3,44 ve duyarsızlaşma ilişkin tükenmişlik boyutu aritmetik ortalaması ise 3,40 olarak belirlenmiştir.

Tükenmişlik değişkenine ilişkin çalışanların algılarının yüksek olduğu ve bu bağlamda çalışanların görev yaptıkları örgütlerde yüksek tükenmişlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ancak çalışanların kişisel başarı ( $x=3,44$ ) algısı, duygusal tükenme ( $x=3,33$ ) algısından daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 13:** Liderlik Tarzı Değişkenin Genel ve Boyutları Bazında Aritmetik Ortalamaları

Liderlik Tarzı Değişkeni	Ortalama	Std. Sapma
Dönüştürücü Liderlik	3,49	0,84
Etkileşimci Liderlik	3,32	0,81
Genel Liderlik Tarzı	3,42	1,00

Tablo 13’de belirtilen liderlik tarzı değişkenine ait genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları göz önüne irdelendiğinde; genel algılanan liderlik tarzı puanı ortalaması 3,42, dönüştürücü liderlik boyutu puan ortalaması 3,49 ve etkileşimci liderlik boyutu aritmetik ortalaması ise 3,32 olarak belirlenmiştir. Liderlik tarzı değişkenine ilişkin çalışanların algılarının yüksek olduğu ve etkileşimci liderlik ( $x=3,32$ ) tarzından çok dönüştürücü liderlik ( $x=3,49$ ) algısına sahip oldukları saptanmıştır. Çalışanlar, yöneticilerinin daha çok dönüştürücü liderlik davranışlarında bulduklarını göstermişlerdir.

#### 4.2.4.1. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının

##### Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik tarzı, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ile konuya ilişkin değişkenler için her bir alt boyuta verdikleri cevapların demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amaçları doğrultusunda ayrıyeten incelenmiştir. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenlere ise korelasyon testi uygulanmıştır.

Katılımcıların liderlik tarzı, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutları için verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir (Bkz. Tablo 14).

**Tablo 14:** Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
<b>Liderlik Tarzı</b>	Erkek	59	3,2887	,83789	,04578	-4,548	576,708	<b>,000*</b>
	Kadın	48	3,5977	,81566	,04992	4,562		
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Erkek	59	3,3299	,98268	,05369	-4,787	576,708	<b>,000*</b>
	Kadın	48	3,6986	,88051	,05389	-4,847		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Erkek	59	3,2303	,76819	,04197	-3,369	591,794	<b>,001*</b>
	Kadın	48	3,4547	,86358	,05285	-3,325		
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	Erkek	59	3,0211	,87670	,04790	1,761	537,160	,079
	Kadın	48	2,8909	,93142	,05700	1,749		
<b>Bireysel Sessizlik</b>	Erkek	59	2,8000	1,25634	,06864	2,641	554,210	<b>,008*</b>
	Kadın	48	2,5364	1,16467	,07128	2,664		
<b>İlişkisel Sessizlik</b>	Erkek	59	3,4191	1,30255	,07117	-1,038	586,456	,300
	Kadın	48	3,5288	1,27056	,07776	-1,041		
<b>Tükenmişlik</b>	Erkek	59	3,2121	1,06276	,05806	-5,807	576,257	<b>,000*</b>
	Kadın	48	3,6775	,85741	,05247	-5,947		
<b>Duygusal Tükenme</b>	Erkek	59	3,1493	1,22662	,06702	-4,403	599,906	<b>,000*</b>
	Kadın	48	3,5723	1,09749	,06717	-4,459		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Erkek	59	3,2330	1,07210	,05858	-5,889	591,995	<b>,000*</b>
	Kadın	48	3,7126	,88270	,05402	-6,019		
<b>Kişisel Başarı</b>	Erkek	59	3,2331	1,07210	,05858	-5,889	599,356	<b>,000*</b>
	Kadın	48	3,7122	,88270	,05402	-6,019		

Tablo 14'e göre, genel örgütsel sessizlik değişkeni ( $t=1,76$  ve  $p=0,79>0,05$ ) ve alt boyutu olan ilişkisel sessizlik ( $t=-1,03$  ve  $p=0,30>0,05$ ) için katılımcıların cinsiyetlerine göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, liderlik tarzı ve tüm alt boyutları, tükenmişlik algısı ve tüm alt boyutları ile bireysel sessizlik alt boyutu için cinsiyete göre anlamlı farklılıklar ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; kadınların erkeklere oranla, genel liderlik tarzı ( $x=3,59 > x=3,28$ ), dönüştürücü liderlik ( $x=3,69 > x=3,32$ ) ve etkileşimci liderlik ( $x=3,45 > x=3,23$ ) algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, kadın çalışanların

hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik boyutunda, erkeklere kıyasla daha yüksek bir algıya sahiptirler.

Aynı şekilde, kadınların erkeklere oranla tükenmişlik ( $x=3,67 > x=3,21$ ), duygusal tükenme ( $x=3,57 > x=3,14$ ) ve duyarsızlaşma ve kişisel başarı ( $x=3,71 > x=3,23$ ) algılarının da oranının yüksekliği tespit edilmiştir.

Çalışanları bireysel sessizlik tutumları bakımından cinsiyetlerine göre karşılaştırdığımızda, kadınların ( $x=2,53$ ) erkeklere ( $x=2,80$ ) kıyasla daha az bireysel sessizlik tutumunda bulunduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların liderlik tarzı, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutları için verdikleri cevapların okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir (Bkz. Tablo 52).

**Tablo 15:** Okul Türü Değişkeni İçin T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
<b>Okul Türü</b>	Özel	40	3,2528	,92997	,06576	-3,593	342,232	<b>,000*</b>
	Devlet	67	3,5118	,78096	,03895	-3,390		
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Özel	40	3,3335	1,08904	,07701	-2,914	329,713	<b>,004*</b>
	Devlet	67	3,5730	,87253	,04352	-2,708		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Özel	40	3,1383	,86152	,06092	-4,101	364,529	<b>,000*</b>
	Devlet	67	3,4252	,78048	,03893	-3,968		
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	Özel	40	2,8611	,91617	,06478	-1,965	388,540	,056
	Devlet	67	3,0142	,89308	,04454	-1,948		
<b>Bireysel Sessizlik</b>	Özel	40	2,5994	1,15545	,08170	-1,184	427,672	,237
	Devlet	67	2,7247	1,25397	,06254	-1,217		
<b>İlişkisel Sessizlik</b>	Özel	40	3,3320	1,31148	,09274	-1,827	387,144	,068
	Devlet	67	3,5353	1,27324	,06350	-1,809		
<b>Tükenmişlik</b>	Özel	40	3,1852	1,13386	,08018	-4,076	330,447	<b>,000*</b>
	Devlet	67	3,5346	91105	,04544	-3,791		
<b>Duygusal Tükenme</b>	Özel	40	3,1900	1,27988	,09050	-2,144	358,133	,032*
	Devlet	67	3,4100	1,13555	,05664	-2,060		

<b>Duyarsızlaşma</b>	Özel	40	3,1837	1,14619	,08105	-4,518	331,661	<b>,000*</b>
	Devlet	67	3,5761	,92530	,04615	-4,208		
<b>Kişisel Başarı</b>	Özel	40	3,1826	1,14625	,08114	-4,520	331,661	<b>,000*</b>
	Devlet	67	3,5756	,92529	,04620	-4,211		

Tablo 15'e göre, hem genel örgütsel sessizlik değişkeni ( $t=-1,19$  ve  $p=0,056>0,05$ ) hem de alt boyutları olan ilişkisel sessizlik ( $t=-1,82$  ve  $p=0,06>0,05$ ) ve bireysel sessizlik ( $t=-1,18$  ve  $p=0,23>0,05$ ) için katılımcıların okul türlerine göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların hem genel sessizlik tutumları hem de alt boyutları bazında okul türlerine göre bir farklılık görülmemiştir. Bunun yanında, liderlik tarzı ve tüm alt boyutları ile tükenmişlik algısı ve tüm alt boyutları için okul türüne göre anlamlı farklılıklar ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; devlet okulundakiler özel okullara göre oranla, genel liderlik tarzı ( $x=3,51 > x=3,25$ ), dönüştürücü liderlik ( $x=3,57 > x=3,33$ ) ve etkileşimci liderlik ( $x=3,42 > x=3,13$ ) algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, devlet okulundaki çalışanlar hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik boyutunda, özel okuldaki çalışanlara kıyasla daha yüksek bir algıya sahiptirler.

Katılımcıların diğer demografik özelliklerini kapsayan çalışanların yaşı, eğitim seviyesi, ve çalışma süresi ile liderlik tarzı, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik, bireysel sessizlik, ilişkisel sessizlik, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı uygulamaya ilişkin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 16:** Demografik Değişkenlerin Modeldeki Değişkenlerle Korelasyonu

	<b>Yaş</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Çalışma Süresi</b>
<b>Liderlik Tarzı</b>			
Dönüştürücü Liderlik	-,111	,207	,063
Etkileşimci Liderlik	-,096	,250	,052
	-,117	-,101	,071
<b>Örgütsel Sessizlik</b>			
Bireysel Sessizlik	-,068	-,014	,088
İlişkisel Sessizlik	-,064	-,051	,207
	-,242	,050	-,181
<b>Tükenmişlik</b>			
Duygusal Tükenme	-,106	,244	-,028
Duyarsızlaşma	-,072	,198	-,054
Kişisel Başarı	-,111	,243	-,015

\*Örneklem büyüklüğü =602 \* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$



Tablo 16'daki korelasyon değerleri incelendiğinde, yaş değişkeni ile tüm diğer değişkenlerin ters yönlü bir etkileşimi olduğu görülmektedir. Yaş değişkenini  $r=-,242$  ile ters yönlü olarak en gcl etkileyen ilişkisel sessizlik olmuştur. Çalışanların yaşları arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumları azalmaktadır. Yine alışanların yaşları arttıkça dönüştürücü liderlikten çok etkileşimci liderlik algısı da artmaktadır.

Tablo 16'ya göre çalışanları eğitim durumları açısından irdelersek, etkileşimci liderlik, genel örgütsel sessizlik ve bireysel sessizliğin ters yönlü fakat düşük düzeyde etkilediği görülmektedir. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, dönüştürücü liderlik tarzı algısının arttığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, çalışanların eğitim durumları arttıkça dönüştürücü liderlik algısı ile tükenmişlik ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları da artmaktadır.

Çalışma süresi bakımından çalışanları değerlendirdiğimizde, ilişkisel sessizlik alt boyutu ile tükenmişlik ve alt boyutları arasında ters yönlü ancak düşük bir ilişki saptanmıştır. Buna göre çalışanların çalışma süreleri arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumları azalmakta ve tükenmişlik ve diğer alt boyutlarına yönelik algıları da azalmaktadır. Diğer taraftan bireysel sessizlik ( $r=0,207$ ) ile çalışma süresi arasında pozitif yönlü nispeten daha gcl bir ilişki söz konusudur. Çalışanların alışma süresi arttıkça bireysel sessizlik tutumları da artmaktadır.

#### **4.2.4.2. Regresyon Analizleri**

Araştırmanın modelinde yer alan değişkenler kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizleri aşağıda görülmektedir.

##### **4.2.4.2.1. Liderlik Tarzının rgtsel Sessizlik zerindeki Etkisi**

Araştırmamızın birinci hipotezi kapsamında liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerine etkisi incelenmiştir. Buna yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirilip yorumları yapılmıştır.

**Hipotez 1:** alışanların algıladıkları liderlik tarzının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1 alt hipotezleri ile birlikte incelenecektir. Bunlar;

- Hipotez 1a: Çalışanların algıladığı dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- Hipotez 1b: Çalışanların algıladığı etkileşimci liderlik tarzı bireysel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 17:** Liderlik Tarzının Bireysel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

Model	Standartize Edilmemiş Katsayı		Standartize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,356	,205		6,620	,000
Dönüştürücü Liderlik	-,168	,074	-,132	-2,284	,023**
Etkileşimci Liderlik	,575	,086	,385	6,691	,000***

Bağımlı değişken: Bireysel Sessizlik;  $R^2 = ,091$ ; S.H. =1,16752;  $F=30,010$ , \*\*\* $p<0,001$ , \*\* $p<0,05$

Bireysel sessizlik üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Buna göre Hipotez 1a ve Hipotez 1b desteklenmiştir ( $p<,05$ ). Diğer bir ifadeyle hem dönüştürücü liderlik ve hem de etkileşimci liderlik tarzı çalışanların bireysel sessizlik tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buradan dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinin ters yönlü olduğu ( $\beta=-,132$ ), dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, bireysel sessizlik tutumlarının azaldığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ( $\beta=,385$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça, daha fazla bireysel sessizlik tutumunda buldukları tespit edilmiştir.

- Hipotez 1c: Çalışanların algıladığı dönüştürücü liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- Hipotez 1d: Çalışanların algıladığı etkileşimci liderlik tarzı ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 18: Liderlik Tarzının İlişkisel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

Model	Standartize Edilmemiş Katsayı		Standartize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,121	,210		10,109	,000
Dönüştürücü Liderlik	,659	,075	489	8,735	,000***
Etkileşimci Liderlik	-,287	,088	-,182	-3,260	,000***

Bağımlı değişken: İlişkisel Sessizlik; R2 =,141; S.H. =1,19629; F=49,138, \*\*\*p=0,001

İlişkisel sessizlik üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre Hipotez 1c ve Hipotez 1d desteklenmiştir ( $p < ,05$ ). Yani hem dönüştürücü liderlik ve hem de etkileşimci liderlik tarzı çalışanların ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buradan dönüştürücü liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta = ,489$ ), dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının da arttığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinin ise negatif yönlü ( $\beta = -,182$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının azaldığı tespit edilmiştir.

#### 4.2.4.2.2. Liderlik Tarzının Tükenmişliğin Üzerindeki Etkisi

Araştırmamızın ikinci hipotezi kapsamında liderliğin, bağımlı değişken olan tükenmişlik üzerine etkisi incelenmiştir. Buna yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuç değerlendirmeleri ve yorumları yapılmıştır.

Hipotez 2: Çalışanların algıladıkları liderliğin tükenmişlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2a: Çalışanların algıladığı dönüştürücü liderliğin duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2b: Çalışanların algıladığı etkileşimci liderliğin duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 19:** Liderlik Tarzının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

Model	Standartize Edilmemiş Katsayı		Standartize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,099	,176	11,934	,000
	Dönüştürücü Liderlik	,001	,061	,010	,,992
	Etkileşimci Liderlik	,169	,071	,141	,018**

Bağımlı değişken: Duygusal Tükenme; R2 =,020; S.H. =1,21232; F=6,109, \*\*p< 0,05

Duygusal Tükenme üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre Hipotez 2a desteklenmemişken ( $p=0,992>0,05$ ) ve Hipotez 2b desteklenmiştir ( $p=0,018< 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderliğinin duygusal tükenme tutumu üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir ( $\beta=,001$ ). Etkileşimci liderlik algısının ise çalışanların duygusal tükenme tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle, etkileşimci liderlik algısının duygusal tükenme üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ( $\beta=,141$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik algısı arttıkça, daha fazla duygusal tükenme tutumunda buldukları tespit edilmiştir.

Hipotez 2c: Çalışanların algıladığı uygulamaya ilişkin liderliğin duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2d: Çalışanların algıladığı uygulamaya ilişkin liderliğin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 20:** Liderlik Tarzının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

Model	Standartize Edilmemiş Katsayı		Standartize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	1,658	,171		9,717	,000
Dönüştürücü Liderlik	,135	,059	,124	2,278	,023*
Etkileşimci Liderlik	,395	,069	,312	5,717	,000**

Bağımlı değişken: Duyarsızlaşma;  $R^2 = ,170$ ; S.H. =1,17583;  $F=61,376$ , \* $p<0,01$

Duyarsızlaşma üzerine yaptığımız çoklu regresyon testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Buna göre Hipotez 2c ile Hipotez 2d desteklenmiştir ( $p< ,05$ ). Diğer bir ifadeyle hem Dönüştürücü Liderlik, hemde Etkileşimci Liderlik algısının çalışanların Duyarsızlaşma tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tesbit edilmiştir. Buradan Dönüştürücü Liderliğin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta=,124$ ), dolayısıyla çalışanların Dönüştürücü Liderliği algısı arttıkça, duyarsızlaşma tutumlarının da arttığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik algısının da duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ( $\beta=,312$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik algısı arttıkça, duyarsızlaşma tutumlarının da arttığı tespit edilmiştir. Bulgular dikkatlice incelenirse, beta değerlerine göre etkileşimci liderlik duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin dönüştürücü liderliğe oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu manada, etkileşimci liderlik algısının duyarsızlaşma üzerinde daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Hipotez 2e: Çalışanların algıladığı dönüştürücü liderliğin kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2f: Çalışanların algıladığı etkileşimci liderliğin kişisel başarı bakımından anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Tablo 21:** Liderlik Tarzının Kişisel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

Model	Stardartize Edilmemiş Katsayı		Standartize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,100	,177	11,934	,000
	Dönüştürücü Liderlik	,002	,062	,001	,992
	Etkileşimci Liderlik	,170	,070	,141	,018**

Bağımlı değişken: Kişisel Başarı;  $R^2 = ,020$ ; S.H. =1,21232; F=6,109, \*\*p< 0,05

Kişisel başarı üzerine yaptığımız çoklu regresyon testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre Hipotez 2e desteklenmemişken ( $p=0,992>0,05$ ) ve Hipotez 2f desteklenmiştir ( $p=0,018< 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle Dönüştürücü Liderliğin kişisel başarı üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir ( $\beta=,001$ ). Etkileşimci Liderlik algısının ise çalışanların Kişisel Başarı tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle, Etkileşimci Liderlik Kişisel Başarı üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ( $\beta=,141$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların Etkileşimci Liderlik algısı artıka, daha fazla Kişisel Başarı tutumunda buldukları tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Geliştirilen hipotezler İstanbul’da faaliyet gösteren özel ve devlet okullarında çalışan 107 kişi tarafından doldurulan anketlere göre istatistik analiz yardımıyla bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Çıkan sonuçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Öncelikle ankete katılanların demografik yapısına bakacak olursak, ankete katılanların çoğunluğunu erkek üniversite mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların daha çok 25 ve altı ve 26-30 yaş arası bir dağılıma sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma sürelerine baktığımızda, %50’lik bir oran çalışanların yarısı 1 ila 5 yıllık bir çalışma süresine sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmanın konusunun oluşturduğu değişkenlerin örgütsel sessizlik değişkeni ile ilişkili genel ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının incelemesinde; genel örgütsel sessizlik puan ortalamaları 3,02 çıkarken, bireysel sessizlik boyutu puan ortalaması 2,68 ve ilişkisel sessizlik boyutu aritmetik ortalamalarıysa 3,46 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular üzerine, çalışanların genel anlamda örgütsel sessizlik için kararsız tutumlar sergilediği söylenebilmektedir. Örgütsel sessizlik değişkeninin alt boyutuna indiğimizde, daha değerli bulgular elde edilmiş ve bu bağlamda ilişkisel sessizlik düzeyinin bireysel sessizlik düzeyinden yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan çalışanların bireysel sessizlik tutumunda bulunmamaları yöneticiler ile çalışanlar arasında açık iletişimin olduğunu göstermekte ve bu bağlamda çalışanlar hem fikir ve düşünceleri açıkça dile getirebilmekte hem de kararlara katılım gösterebilmektedir. Bu durumda araştırmanın alanını oluşturan otel işletmeleri bakımından olumlu bir durum olduğu değerlendirilebilir.

Araştırmanın konusunu oluşturan diğer değişkenlerden tükenmişlik değişkeni ile ilişkili genel, alt boyutlarında aritmetik ortalamalarında incelendiğinde; algılanan Genel tükenmişlik puan ortalaması 3,41, duygusal tükenme boyutu puan ortalaması 3,33 duyarsızlaşma boyutu puan ortalaması 3,10 ve kişisel başarı aritmetik ortalaması ise 3,44 olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik değişkenine ilişkin çalışanların algılarının yüksek olduğu ve bu bağlamda çalışanların görev yaptıkları örgütlerde nispeten tükenmişlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ancak çalışanların kişisel başarı

( $x=3,44$ ) algısı, duygusal tükenme ( $x=3,33$ ) ve Duyarsızlaşma ( $x=3,10$ ) algısından daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların bu tutumlarına göre, okullarda prosedürlerin belirlenmesi ve prosedürler uygulanırken oluşan karşılıklı etkileşim ve davranışların, ödül, ceza ve diğer kazanımların dağıtımından daha iyi yürütüldüğü söylenebilir.

Son olarak liderlik tarzı değişkenine ait genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları göz önüne irdelendiğinde; genel algılanan liderlik tarzı puanı ortalaması 3,42, dönüştürücü liderlik boyutu puan ortalaması 3,49 ve etkileşimci liderlik boyutu aritmetik ortalaması ise 3,32 olarak belirlenmiştir. Liderlik tarzı değişkenine ilişkin çalışanların algılarının yüksek olduğu ve etkileşimci liderlik ( $x=3,32$ ) tarzından çok dönüştürücü liderlik ( $x=3,49$ ) algısına sahip oldukları saptanmıştır. Çalışanlar, yöneticilerinin daha çok dönüştürücü liderlik davranışlarında bulduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında son olarak regresyon analizinde ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmamızın ilk hipotezi bağlamında liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bireysel sessizlik üzerine yapılan çoklu regresyon testlerinin sonuçlarına bakıldığında Hipotez 1a ( $p=0,023<0,05$ ) ve Hipotez 1b ( $p=0,00<0,05$ ) desteklenmiştir. Yani hem dönüştürücü liderlik ve hemde etkileşimci liderlik tarzı çalışanların bireysel sessizlik tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buradan dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinin ters yönlü olduğu ( $\beta=-,132$ ), dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, bireysel sessizlik tutumlarının azaldığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ( $\beta=,385$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça, daha fazla bireysel sessizlik tutumunda buldukları tespit edilmiştir.

Diğer taraftan ilişkisel sessizlik üzerine yapılan çoklu regresyon testi sonuçlarına göre Hipotez 1c ( $p=0,00<,05$ )ve Hipotez 1d ( $p=0,00<,05$ ) desteklenmektedir. Kısaca hem dönüştürücü liderlik ve hemde etkileşimci liderlik tarzı çalışanların ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Buradan dönüştürücü liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta=,489$ ), dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının da



arttığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinin ise negatif yönlü ( $\beta = -.182$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı artıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Araştırmamızın ikinci hipotezi kapsamında liderlik tarzının, bağımlı değişken olan duygusal tükenme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre Hipotez 2a desteklenmemişken ( $p = 0,992 > 0,05$ ) ve Hipotez 2b desteklenmiştir ( $p = 0,018 < 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderliğin duygusal tükenme tutumu üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir ( $\beta = ,001$ ). Etkileşimci liderliğin ise çalışanların duygusal tükenme tutumları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle, etkileşimci liderlik algısının duygusal tükenme üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ( $\beta = ,141$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik algısı artıkça, daha fazla duygusal tükenme tutumunda buldukları tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, duyarsızlaşma üzerinde yapılan çoklu regresyon testinin sonuçlarına göre, hem dönüştürücü liderliğinin, hem de etkileşimci liderlik algısının çalışanların duyarsızlaşma tutumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan dönüştürücü liderliğinin duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta = ,124$ ), dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderliği algısı artıkça, duyarsızlaşma tutumlarının da arttığını söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan, etkileşimci liderlik algısının da duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü ( $\beta = ,312$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların etkileşimci liderlik algısı artıkça duyarsızlaşma tutumlarının da arttığı tespit edilmiştir.

Buna ilaveten dönüştürücü liderlik tarzının kişisel başarıyı pozitif olarak etkilediğini bulmuştuk. Başka bir deyişle dönüştürücü liderlik tarzının benimsenmesi kişisel başarıyı arttırmaktadır. Bu bulgulardan hareketle, Etkileşimci Liderlik Kişisel Başarı üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ( $\beta = ,141$ ) olduğu, dolayısıyla çalışanların Etkileşimci Liderlik algısı artıkça, daha fazla Kişisel Başarı tutumunda buldukları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik tarzı, tükenmişlik ve örgütsel sessizlikle söz konusu değişkenlerinde her bir alt boyutu için verilen cevapların demografik özelliklerine göre bir fark görülüp görülmediği araştırmamızın amaçları kapsamında ayrıyeten araştırılmıştır. Burda cinsiyet ve medeni durum değişkeni için t Testi, diğer demografik değişkenlere korelasyon testi uygulanmıştır.

Liderlik tarzı, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik değişkenleri çalışan cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların genel örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutu olan ilişkisel sessizlik için cinsiyetlerine göre bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Diğer taraftan çalışanları bireysel sessizlik tutumları bakımından cinsiyetlerine göre karşılaştırdığımızda ise, kadınların erkeklere kıyasla daha az bireysel sessizlik tutumunda bulunduğunu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik boyutunda, erkeklere kıyasla daha yüksek bir algıya sahiptirler.

Çalışanların okul türü açısından değerlendirdiğimizde, hem genel örgütsel sessizlik değişkeni hem de alt boyutları olan ilişkisel sessizlik ve bireysel sessizlik için katılımcıların medeni durumlarına göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların hem genel sessizlik tutumları hem de alt boyutları bazında okul türlerine göre bir farklılık görülmemiştir. Bunun yanında, liderlik tarzı ve tüm alt boyutları ile tükenmişlik ve tüm alt boyutları için okul türüne bakımından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; devlet okulunda görev yapanlar özel okulda görev yapanlara oranla, genel liderlik tarzı, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre, devlet okullarında çalışanlar hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik boyutunda, özel okulda çalışanlara kıyasla daha yüksek bir algıya sahip olarak tespit edilmiştir.

## KAYNAKLAR

- AĞAOĞLU, E., CEYLAN, M., KASIM, E., MADDEN, T. (2004). Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri, *III. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- AKBOLAT, M., IŞIK, O., KARADAĞ, M. (2010). Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:4, ss. 41-63.
- AKÇA, F. (2008), *Örgütsel Tükenmişlik ve Stres, Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal, İlke Yayınevi, Ankara.
- AKÇAMETE, G., KANER, S., SUCUOĞLU, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKDOĞAN, E. (2002). “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- AKIŞ Y. (2004). İçimizdeki Lider. *Ceo's Üst Düzey Yöneticilerin Dergisi*. 10: 18-24.
- Alkın, C., Ünsar, S. (2007): Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/3, 75-94.
- ALPARSLAN, A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. *Yüksek Lisans Tezi*, Isparta,
- ARI, GÜLER S., BAL, E.Ç. (2008), Tükenmişlik Kavramı: Birey ve örgütler Açısından Önem”, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, ss.131-148.
- ARIKAN, S. (2001), *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*, Salih Güney (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ARTAN İ. (1999). “Liderlik”, *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)’ın İçinde*, Edi: Suna Tevrüz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- ASLAN, Ş., ÖZATA, M. (2008). Duygusal Zeka ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:30, Ocak-Haziran, ss.77-97.
- ATAMAN, G. (2009). *İşletme Yönetimi*, Türkmen kitabevi, İstanbul, s.54

- ATAY, S. (2009): Narsistik Kişilik Envanteri'nin Türkçe'ye Standardizasyonu, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11/1, ss.181-196.
- ATEŞ, G. (2005). "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Gş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya.
- AVŞAROĞLU, S., DENİZ, M.E., KAHRAMAN, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 115-129.
- AYAN, A. (2013). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, Edirne.
- AYDIN, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- AYHAN, U., KILIÇ, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BALTAŞ, Z. (2000), *Sağlık Psikolojisi (Halk Sağlığında Davranış Bilimleri)*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, Z., BALTAŞ, A. (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAŞOL, Ö. (2005). Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- BAYKAL, D. (1994). Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- BEGEÇ, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.
- BENNİS, W. (2003). *Bir Lider Olabilmek*, Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, İstanbul.
- BİLDİK, B. (2009) "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi" Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli.
- BİRDAL, İ., AYDEMİR, N. (1992), *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. (1978). *The New Managerial Grid*. Gulf Publishing Company, New York.

- BOLAT, T., AYTEMİZ SEYMEN, O. (2003). Örgütlerde İş Et İğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:9, Mayıs ss.59-85.
- BUDAK, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- BUDAK, G., BUDAK, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- BUDAK, G., SÜRGEVİL, O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:2, ss:95-108.
- BULDUK, S. (2003). *DeneySEL Psikolojide Araştırma Yöntemleri*, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- BURNAK, Ö. (2007). Örgütsel Tükenmişlik Kamu Ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CEMALOĞLU, N., KILINÇ, Ç.A. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 12, Sayı 23, Haziran, ss. 132-156
- ÇAKICI A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.16, Sayı.1, ss. 145-162.
- ÇAKICI, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri*, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar’ın İçinde, Editör: Tarık Solmuş, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- ÇAKICI, A., ÇAKICI, A.C. (2007). İşgören Sessizliği: Konuşmak mı zor, Sessiz Kalmak mı zor?, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 389-400.
- ÇAM, OLCAY M., (1995), *Tükenmişlik*, Saray Medikal Yayıncılık San. ve Ltd. Şti., İzmir.
- ÇELİK, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- DEMİR, N. (2008). Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü, *Öneri Dergisi*, Haziran, ss.195-205.

- DİLEK, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Gebze.
- DİNÇ, K. (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, *Dönem Projesi*, Ankara.
- DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- DİNDAR, A M. (2001). “Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- DOĞAN, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERASLAN, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162.
- EREN, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yay., İstanbul.
- EREN, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta yayıncılık.
- ERENLER, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, *Doktora Tezi*, Ankara.
- ERGENELİ, A. (1992). Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi, Gazi Üniversitesi, SBE, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- ERGEZER, B. (1995). *Liderlik ve Özellikleri*, Ocak Yayınları, Ankara.
- ERGİN, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1-2, ss.37-50.
- EROĞLU, A.H., ADIGÜZEL, O., ÖZTÜRK, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), ss.97-124.
- ERSOY, A., DEMİREL UTKU, B. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1. *Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği (MUFAD) Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan, ss.43-50.
- FINDIKÇI, İ. (2009). *Hizmetkâr liderlik*. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- GERİ, S. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Gsgm Merkez Örgütü Örneği). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul.
- GÜLMEZ, N. (2009). Narsistik Liderlik, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- GÜNEY, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- IZGAR, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İCAN, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), ss.160-177.
- İSKELE, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Antalya.
- İSLAMOĞLU, A.H. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- İŞCAN Ö.F. VE NAKTİYOK, A. Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 59, Sayı:1, ss. 186.
- KARACAOĞLU, K., A. CİNGÖZ, (2008). Örgütsel Sessizlik, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar’ın İçinde*, Editör: Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, İlke Yayınevi, Ankara.
- KARACAOĞLU, K., CİNGÖZ, A. (2009). İşgören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, s.159.
- KARAKALE, S., SEÇİL, C. (2008), Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt:33, Sayı:147, İstanbul, ss.106-120.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003). *Lider&Liderlik*. Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul.
- KINGİR, S. VE ŞAHİN, M. (2005). Yönetici ve Liderlik.(Editör: Mehmet Tikici). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Nobel Yayınları, Ankara.
- KOÇAK, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, ss.65-83.
- KOÇEL, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul,

- KOZAK, M. (2008). Turizm İşletmelerinde Liderlik ve Liderlik Tarzları, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri'nin İçinde*, Edi: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KÖKSAL, BİLGE A. (2000). *İstatistik Analiz Metotları*, Çağlayan Yayınları, İstanbul.
- MCGREGOR, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, çev. Doğan Energin, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- MİMİR, M. (2008). Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze.
- MURAT, M. (2003). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 19, ss.25-34.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M., SEVİM, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Manisa: Cilt:12 Sayı: 2.
- ÖRMEN, U. (1993). Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama. Marmara Üniversitesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- ÖZDAMAR, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- ÖZDEN, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ÖZEL, M. (1996). *Yöneticilik Dersleri*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZGEN, I. VE SÜRGEVİL, O. (2009) “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış'ın İçinde*, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık, Bursa.
- ÖZKANAN, A. (2009). Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- ÖZYURT, A. (2004), *İstanbul Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri 2003*, İstanbul Tabip Odası Yayınları, İstanbul.
- SARIKAYA, P. (2007). Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama. Marmara Ünivrsitesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- SAYLI, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı PostModern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (11), ss.181-200.



- SERİNKAN, C. (2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi, Maltepe Üniversitesi. *İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Sayı: 1-2, ss.73-79.
- SİĞRİ, Ü., BASIM, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma; *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), ss.131–154.
- SILIĞ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.
- SİPAHİ, B., YURTKORU, E.S., ÇİNKO, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- SOLMUŞ, T. (2008). *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- SÜRGEVİL, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Birinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞEHİTOĞLU Y., ZEHİR C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), ss.87-110.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.
- ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- TANRIÖĞEN, Z.M. (2014). <http://docplayer.biz.tr/4958378-Ilkogretim-okulu-mudurlerinin-algilarina-gore-dort-liderlik-cercevesi-modeli-kullanimi.html> (E: 25.04.2017).
- TAŞKIRAN, E. (2011). “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, S.B.E., *Yayınlanmamış Doktora Tez*, İstanbul.
- TEKARSLAN E., BAYSAL, A.C. (2004). *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- TEKARSLAN, E. VE KILINÇ, T. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:278, İstanbul.
- TEKARSLAN, E., KILINÇ, T., SENCAN, H., BAYSAL, A.C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1.
- TOPUZOĞLU, A.P. (2009). Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- TORUN, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* Editör: Suna Tevrüz, İkinci Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayımları. İstanbul.
- TORUN, Alev, (1995), “Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, İstanbul.
- TUTAR, H., (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi,: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi, Ankara, s.191 .
- TUTAR, I. (2010). Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- TÜZ M.V., SABUNCUOĞLU Z. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktuel Basım, Bursa.
- URAL, A., KILIÇ, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÜRÜ, F.O. (2007) Hande Serim Bahadanlı, N. Öykü İyigün ve Uğur Yozgat, “Kriz Yönetiminde Liderin Rolü”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiri Kitabı*, 25-27 Mayıs Erzurum, ss.27-32.
- YAVUZ, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- YAVUZ, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/2 ss.51-69
- YAVUZ, E. (2010). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol.11, No.2, s.303
- YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILMAZ, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Konya.

ZEHİR, C. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Gebze-

ZEL, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.