



**İŞ GÖRENLERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK
TÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: OTEL
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**2023
YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

Melda ERDOĞAN

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP**

**İŞ GÖRENLERİN ALGILADILARI LİDERLİK TÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ
ÖRNEĞİ**

Melda ERDOĞAN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Aralık 2023

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
KISALTMALAR	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	13
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	15
EVREN VE ÖRNEKLEM.....	17
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	17
GİRİŞ.....	18
BİRİNCİ BÖLÜM	20
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	20
1.1. Liderlik Kavramı.....	20
1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	24
1.3. Liderliğin Yönetim Statüsündeki Önemi	25
1.4. Liderlik Özellikleri	27
1.5. Liderlikte Güç Kaynakları	30
1.5.1. Ödüllendirme Gücü	31
1.5.2. Yasal Güç.....	32

1.5.3. Zorlayıcı Güç.....	33
1.5.4 Uzmanlık Gücü.....	33
1.5.5. Karizmatik Güç.....	34
1.6. Liderlik Kuramları.....	35
1.6.1. Özellikler Kuramı	36
1.6.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	38
1.6.1.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	38
1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	40
1.6.2.3. Blake ve Mouton 'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	41
1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	43
1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	45
1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	47
1.6.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	48
1.6.3.2. Hersey Blanchard Modeli	50
1.6.3.3. Amaç- Yol Yaklaşımı	52
1.6.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.....	52
1.6.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	53
1.6.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	55
1.6.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	55
1.6.4.2. Dönüşümcü Liderlik.....	57
1.6.5. Turizm İşletmelerinde Liderlik Algısı	61
İKİNCİ BÖLÜM.....	63
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	63
2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları	63
2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	66
2.2.1. İlk Dalga.....	66
2.2.2 İkinci Dalga.....	67
2.2.3. Güncel Dalga (Üçüncü Dalga).....	68
2.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri	69
2.3.1. Kabullenici Sessizlik	70
2.3.2. Savunmacı Sessizlik	71
2.3.3. Korumacı / Prosoyial Sessizlik	72
2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	74

2.5. Örgütsel Faktörler	75
2.5.1. Kişisel Faktörler	77
2.5.2. Yönetimsel Faktörler	78
2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	79
2.7. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik.....	83
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	86
İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	86
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı.....	86
3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	88
3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	90
3.4. Turizm İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti	91
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	93
LİDERLİK TÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	93
4.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular.....	93
4.2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	96
4.3. Korelasyon Analizi Bulguları	98
4.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	99
4.5. Faktör Analizi Bulguları	100
4.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA.....	115
TABLolar LİSTESİ	127
ŞEKİLLER LİSTESİ	128
EKLER	129
Ek 1: Anket Formu	129
Ek 2: Liderlik Ölçeği İzin Belgesi	133
Ek 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzin Belgesi.....	134
Ek 4: Etik Kurulu Kararı.....	135
ÖZGEÇMİŞ	136

TEZ ONAY SAYFASI

Melda ERDOĞAN tarafından hazırlanan “İŞ GÖRENLERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK TÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP

Tez Danışmanı, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 22/12/2023

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ (BANÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Melda ERDOĞAN

İmza :

ÖNSÖZ

Bu çalışmada işletmelerde çalışanlar tarafından algılanan liderlik algısının onların yaratıcı fikirler üreterek bu fikirlerini dile getirme ya da gidermeme başka bir ifadeyle örgütsel sessizlik davranışlarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileme durumu araştırılmıştır. Çalışma bu ilişkiyi inceleyen bir modeli incelemektedir. Böylece, çalışanların algıladığı liderlik türünün onların iş ortamındaki davranışlarına yön vereceğine vurgu yapılmıştır.

Yol gösterici ve engin bilgisiyle tez konumu seçmemde ve ilerleyen süreçler de her daim sabrıyla ve sevgisiyle yanımda olan çok kıymetli ve saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP hocama, ön lisans eğitimimden yüksek lisans eğitimime kadar her daim beni destekleyen Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ hocama, yüksek lisans eğitimim süresince destekleri esirgemeyen Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN hocama ve Doç. Dr. Cenk Murat KOÇOĞLU hocama teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca aldığım her kararda yanımda olan her zaman iyi yerlere gelebileceğime inanan ve desteğini esirgemeyen aileme saygılarımı ve sevgilerimi sunarım. Eğitim hayatım boyunca beni destekleyen her zaman motive edici olan ve iyi bir liderin nasıl olacağını öğreten çok kıymetli iş ortağım Nedim KÜÇÜK'e teşekkürü borç bilirim. Bu zorlu süreçte beni cesaretlendiren, destekleyen ve inanan nişanlım Enis KIRCI'ya ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ÖZ

Örgütsel sessizlik, bir örgüt veya işyerinde iş görenlerin isteksizce ya da korkuyla fikir görüşlerini ve eleştirilerini paylaşmaktan kaçınmaları durumunu ifade eder. Bir örgütte korku kültürü hakimse iş görenler seslerini duyurmakta zorlanabilir liderlerinin geri bildirimlerini dikkate almadığı veya tepki göstermediği bir ortamda fikirlerini paylaşmaktan kaçınabilir. Bu bağlamda iş görenlerin algıladıkları liderlik türü büyük önem arz etmektedir. Liderlik tarzları otoriter lider, dönüşümcü lider, etkileşimci lider gibi farklı çeşitlerde olabilir. Algılanan liderlik türünün iş gören davranışlarını etkilediği söylenebilir. Bu algı iş gören davranışını olumlu yönde etkilediği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir. Olumsuz yönde olması örgüt sessizliğe ve işten ayrılma niyetine sebebiyet verebilmektedir. Bu sebeple örgütsel sessizlik, liderlik tarzları ve işten ayrılma niyeti gibi kavramların derinlemesine araştırılması gerekmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, algılanan liderlik türünün örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmaktır. İşletmelerde bulunan liderlerin tarzına bağlı olarak, iş görenlerin sessizlik davranışında bulunup bulunmadığı ve algılanan liderlik türüne bağlı olarak işten ayrılma niyetinde olup olmadıklarını belirlemek araştırmanın temel amacıdır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. İstanbul'daki otel işletmelerinde görev yapan 385 iş gören üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, algılanan liderlik türünün örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu ve yöneticilerini daha çok dönüşümcü lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler; Liderlik Tarzı, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

Organizational silence refers to the situation where employees in an organization or workplace are reluctant or fearful to share their opinions, views, and criticisms. In an organization dominated by a culture of fear, employees may struggle to make their voices heard and may avoid sharing their ideas in an environment where their leaders do not consider or respond to feedback. In this context, the type of leadership perceived by the employees is of great importance. Leadership styles can vary, such as authoritarian leaders, transformational leaders, and interactive leaders. It can be said that the perceived type of leadership influences employee behavior. This perception can affect employee behavior positively as well as negatively. Negative effects can lead to organizational silence and the intention to leave the job. Therefore, it is necessary to conduct in-depth research on concepts such as organizational silence, leadership styles, and the intention to leave the job.

In this context, the main purpose of the research is to investigate the effect of perceived leadership type on organizational silence and intention to quit work. The main purpose of the research is to determine whether the employees engage in silence behavior depending on the style of the leaders present in the enterprises and whether they intend to leave the job depending on the type of perceived leadership.

In the research, survey technique was used as a data collection method. As a result of this research conducted on 385 employees working in hotel businesses in Istanbul, it was found that the type of perceived leadership has an impact on organizational silence and intention to quit, and they perceive their managers as more transformational leaders.

Keywords; Leadership Style, Transformational Leadership, Interactionist Leadership, Organizational Silence, Intention to Quit Work.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İş Görenlerin Algıladıkları Liderlik Türünün Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği
Tezin Yazarı	Melda ERDOĞAN
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	22/12/2023
Tezin Alanı	Turizm İşletmeciliği
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	136
Anahtar Kelimeler	Liderlik Tarzı, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Leadership Type Perceived by Employees on Organizational Silence and Intention to Leave: The Example of Hotel Businesses
Author of the Thesis	Melda ERDOĞAN
Advisor of the Thesis	Assoc. Prof. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP
Status of the Thesis	(Master's Degree)
Date of the Thesis	22/12/2023
Field of the Thesis	Department of Tourism Management
Place of the Thesis	UNIKA/IGP
Total Page Number	136
Keywords	Leadership Style, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Silence, Intention to Leave

KISALTMALAR

Vb	: Ve benzeri
Vs	: Vesaire
Vd	: Ve diğerler
Lpc	: Least Preffered Co Worker
İan	: İşten Ayrılma Niyeti
Kmo	: Kaiser Meyer Olkin

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışma İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin algıladıkları liderlik türünün, örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkisini değerlendirmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma iş görenlerin algıladıkları liderlik türünün örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek ve mevcut bilgileri genişletmek için yapılmaktadır.

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte dünya küçük bir kasaba haline gelmiştir. Sınırların ortadan kalktığı bu dönemde iş dünyasında rekabetin artması kaçınılmaz bir durumdur (Buyruk 2018: 601). Bu nedenle işletmelerin nitelikli, tecrübelerini ve bilgilerini esirgemeyen, örgütle ilgili konular hakkında sessiz kalmayan iş görenlere ihtiyaçları vardır. Ancak ilgili literatür incelendiğinde birçok iş görenin sahip olduğu pozisyonu kaybetme korkusundan, sorun yaratan biri olarak algılanacaklarını düşüncelerinden ve fikirlerinin örgüt içerisinde hiçbir değişiklik yaratmayacağına olan inancından kaynaklı sessiz kaldıkları gözlemlenmiştir.

İş görenler, görev yaptıkları örgütlerde düşüncelerini özgürce ifade edebilme imkanına sahip olduklarında ve karar alma ile geri bildirim süreçlerine aktif olarak katıldıklarında hem etkinlik hem de verimlilik açısından önemli bir performans sergiledikleri gözlemlenmektedir. Öte yandan, iş görenler örgüt içerisinde düşüncelerini ifade etmekten kaçındıklarında, iş ve bilgi akışında aksamalara ve örgütün içsel gelişimi ile değişimi konusunda engellere yol açmaktadır (Örücü, Saç ve Hasırcı, 2023: 80). İş görenlerin görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçındıkları durumları tanımlayan 'örgütsel sessizlik' kavramı ve bu durumun nasıl azaltılabileceğine dair araştırma yapmak, bu çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

Liderlik algısı, iş görenlerin liderlerini ve liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını ifade eder. Araştırmalar, liderlerin iş görenlerinin fikirlerini, önerilerini veya eleştirilerini cesaretlendirdiği, dinlediği ve onlara destek olduğu durumlarda iş görenlerin daha az sessiz kaldıklarını göstermektedir. Yani, liderlerin açık iletişim, takım çalışması ve katılımcılığı teşvik etmesi, çalışanların daha fazla söz sahibi olmalarını sağlayarak örgütsel sessizlik düzeyini azaltabilir.

Liderlik literatüründe ön plana çıkan araştırmalardan birisi de Burns'ün (1978) yaptığı araştırmadır. Burns Alman sosyolog olan Weber'in çalışmalarını örnek alarak liderlik yaklaşımlarına dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarını eklemiştir (Taşkiran, 2010;3). Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini etkileme ve ilham verme yoluyla değişimi teşvik etmeyi hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler aynı zamanda rol model olma özelliğine sahiptirler. Davranışlarıyla etkileyici bir örnek oluştururlar ve takım üyelerine ilham verirler. Ayrıca, takım üyelerini geliştirmek için fırsatlar sağlar, onlara geri bildirim verir ve yeteneklerini kullanmalarına olanak tanır. Etkileşimci lider ise liderin takım üyeleriyle aktif bir iletişim kurmasını ve ilişkileri güçlendirmesini vurgular. Bu liderlik tarzında, lider empati gösterir, güven oluşturur ve takım üyelerinin motivasyonunu artırmaya odaklanır. Bu bağlamda liderlerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının iş görenlerin sessizlik davranışını ne boyutta etkilediği ve hangisi liderlik tarzında sessizliği tercih ettiklerine dair konunun araştırılması da önem kazanmaktadır. Bu çalışma kapsamında da liderlik türleri dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olarak ele alınmıştır.

Bu araştırmada iş görenlerin algıladıkları liderlik türünün (dönüşümcü, etkileşimci) örgütsel sessizliği ne oranda etkilediği, bu tarz liderlerle çalışan iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin ne oranda değiştiği ve örgütsel sessizlikle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, turizm alanında faaliyet gösteren iş görenlerin algıladıkları liderlik türünün örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen bir araştırmadır. Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve veri toplama sürecinde anket tekniği kullanılmıştır. Anket, belirli bir konu hakkında veri toplamak veya insanların görüşlerini, sözlü ya da yazılı olarak öğrenmek amacıyla kullanılan araştırma yöntemidir (Arıkan,2018: 98).

Bu araştırma kapsamında, anketlerin belirlenmesinde konularla ilgili önceden test edilmiş ölçeklerin kullanımına özen gösterilmiş ve bu ölçeklerin geçerlikleri ve güvenilirlikleri önceden değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümlerini gerçekleştirmek için 3 farklı ölçek türü kullanılmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek

amacıyla ankette demografik sorulara da yer verilmiştir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçekler şu şekilde listelenmiştir;

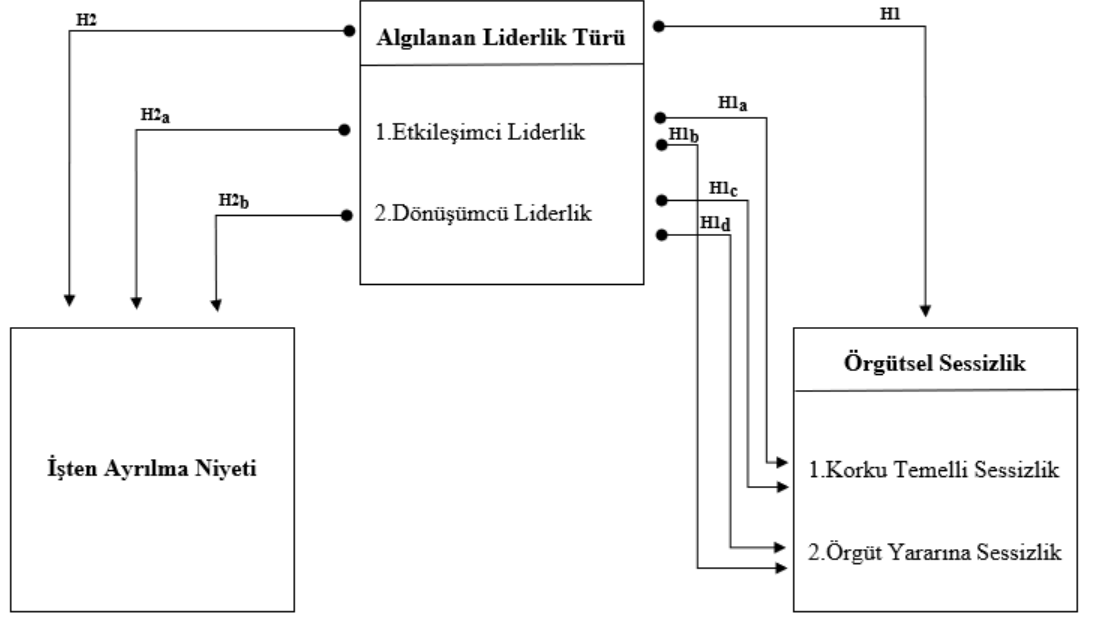
Liderlik tarzı; İş görenlerin algıladıkları liderlik tarzının belirlenmesi için, Taşkiran (2015) tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilen Bass ve Avolio'nun (1990) geliştirmiş olduğu Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Taşkiran (2015) Liderlik ölçeğinin güvenilirlik oranı 0,90'dır. Ölçeğin Türkçe versiyonunun kullanımı konusunda Taşkiran'dan izin alınmıştır (EK: 2) Ölçek toplamda 32 sorudan oluşmaktadır. İlk 20 soru dönüştürücü liderliği ölçmek amacıyla kullanılırken, kalan 12 soru etkileşimci liderliği ölçmeye yöneliktir.

Örgütsel Sessizlik; Bu araştırma kapsamında örgütsel sessizlik kavramının değerlendirilmesinde Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı konusunda Van Dyne'dan (2003) izin alınmıştır (EK 3). Bu ölçek sessizlik olarak kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç farklı boyutu değerlendirmektedir. Her bir boyut, beş farklı ifade içermektedir ve toplamda on beş ifade vardır.

İşten Ayrılma Niyeti; İş görenlerin işten ayrılma niyetini belirlemek amacıyla Demirci (2016) tarafından İngilizce dilinden Türkçeye çevrilen Camman vd. (1979) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçüm için 5 'li likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ifadeler şu şekildedir. 1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum. Ölçek toplamda 3 sorudan oluşmaktadır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırma İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki otel işletmelerinde faaliyet gösteren iş görenlerin algıladıkları liderlik türünün örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Erol ve Köroğlu (2013:59), iş görenler işletmeler için en önemli kaynaktır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin iş görenlerin sadece fiziksel güçlerine değil aynı zamanda fikir ve düşüncelerine de ihtiyaç duymaktadır. Bireylerin işletmeler açısından önemli konularda düşüncelerini rahatlıkla açıklayabilecekleri ortamları yaratmak ise liderlerin en önemli görevlerindedir. Algılanan liderlik türü ve liderlerin davranışlarının, iş görenlerin sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu araştırmasında belirtmiştir. Cinnioğlu vd., (2019: 397), özellikle emek yoğun, personel devir hızının fazla ve üretim ve tüketimin yoğun olduğu işletmelerde iş görenlerin işten ayrılma niyeti işletmenin başarısı açısından önemli bir etkiye sahiptir. Bu açıdan işletme yöneticilerinin işletme amaçlarını ve hedeflerini yerine getirirken işletmeler açısından önemli olan işten ayrılma niyetlerini en aza indirecek liderlik davranışlarını sergilemesi gerekmektedir.

Çünkü algılanan liderlik davranışı bireylerinin işten ayrılmasına ya da işletmeye bağlanmasına neden olabilmektedir.

Bu araştırmanın hipotezleri oluşturulurken iş görenlerin algıladıkları liderlik türü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önce yapılan araştırmalardan Cotton ve Turtle, Morrison ve Milliken;2000, Pinder ve Harlos; 2001, Van Dyne vd., 2003; Taşkiran, 2010; Erol ve Köroğlu 2013, Göktaş Kulualp, 2015; Cinnioğlu vd., 2019 Kinter, 2020'den yararlanılmıştır. Bu çalışmaların nasıl bir yöntem izledikleri ve elde ettikleri sonuçlar da dikkate alınmıştır.

Araştırma için öngörülen model ve yapılan literatür araştırması doğrultusunda aşağıdaki hipotezler yazılmıştır;

H1: Algılanan liderlik türünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1a: Etkileşimci liderliğin korku temelli sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1b: Etkileşimci liderliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H1c: Dönüşümcü liderliğin korku temelli sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H1d: Dönüşümcü liderliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: Algılanan liderlik türünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2b: Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır. (Kabul edilmemiştir)

EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın anakütlesini İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışmakta olan iş görenler oluşturmaktadır. Otel birim yöneticileriyle görüşülerek anket uygulaması hakkında bilgi verilmiş anket uygulamasını kabul eden 25 otele ve toplam 410 iş görene anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket formları, birim yöneticisinin yönlendirdiği görevli aracılığıyla kurum içi sosyal paylaşım ağı üzerinden iş görenlere gönderilmiştir. Bu şekilde 385 iş görenden elde edilen kullanılabilir anket verileri elde edilmiştir. Sekaran (2003)' göre 1.000.000 ve üzeri evren sayısı olan bir araştırma için elde edilecek 384 veri evreni yüksek düzeyde temsil etme gücüne sahiptir. Bu bilgiye dayanarak, bu araştırma için toplanan anket verilerinin evreni temsil gücü yüksektir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Turizm işletmelerinde iş görenlerin algıladıkları liderlik türünün örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği bu araştırmanın sınırlılıkları ve güçlükleri şu şekildedir:

- Araştırma, İstanbul ilindeki turizm iş görenleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, 4 ve 5 yıldızlı otelleri kapsamaktadır. Diğer otel işletmelerini (belediye belgeli, 1, 2 ve 3 yıldızlı, butik otelleri vd.) kapsamamaktadır.

GİRİŞ

Kişisel yeteneklerin, hızla değişen rekabet koşullarına ve rekabetten kaynaklı oluşan karmaşıklığa yetmesinin zorlaştığı ve grup başarısına daha fazla ihtiyaç duyulduğu işletmelerde maksimum fayda sağlayacak güçlü yöneticilere ihtiyaç vardır. Bireylerin hareketlerini ve davranışlarını etkileyebilen, kendi istekleri doğrultusunda bireyleri ikna edebilen, farklı fikir ve görüşlere saygı gösteren ve iş görenlerine moral motivasyon sağlayan kişiler lider olarak tanımlanmaktadır (Bildik, 2009: 11). İşletmelerde iş görenlerin maksimum verimlilik göstermeleri ya da kişisel yetenekleriyle ortaya çıkabilmeleri liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzına bağlıdır. Liderlerin benimseyebileceği farklı yönetim modelleri vardır. Bunu belirlerken lider hem kendi özelliklerini hem de grubun ihtiyaçlarını dikkate alır. Liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmıştır ancak en ideal liderlik modeli kesin ve tekdüze bir şekilde belirlenmemiştir. Çünkü koşullar ve durumlar değiştiğinde ihtiyaçlar ve yönetim modeli değişebilir (Turunç ve Alkan, 2020: 91).

Bu bağlamda iş görenlerin algıladıkları liderlik türü de büyük önem arz etmektedir. Algılanan liderlik türü, liderin takipçileri üzerindeki etkisini ve örgüt çalışanlarının liderleriyle ilgili algılarına dayanarak belirlenen liderlik tarzını ifade eder. Bu algılar liderin davranışları, iletişim şekli ve ikili ilişki yönetimi gibi faktörlerden etkilenebilir. Bazı algılanan liderlik türleri şunlardır;

Dönüşümcü Liderlik; iş gören odaklı olup takipçileri üzerinde olumlu bir etki yaratan, ilham vererek ve motivasyon sağlayarak takipçilerinin yeteneklerini geliştiren bir liderlik türüdür.

Etkileşimci Liderlik; iş odaklı olup takipçileriyle etkileşim halinde bulunan onların duygusal ihtiyaçlarına önem veren ve iletişimi destekleyen ve takım çalışmasına önem veren bir liderlik türüdür.

Bu bağlamda iş görenlerin algıladıkları liderlik türüne göre sessizliği tercih etmeleri muhtemel bir olgudur. Örgütsel sessizlik, iş görenlerin fikir ve düşüncelerini ifade etmekten çekindiği durumları ifade eder. Algılanan liderlik tarzı etkisi altında iş görenler liderlerinin ilgisiz, önerilere veya eleştirilere kapalı olduğunu düşünebilir. Bu durum örgüt içerisinde olumsuz sonuçlara neden olabilir. İş gören terfi, işten atılma, dışlanma ya da engellenme gibi konularda korkusu yoksa işletme içerisinde var olan

sorunu aktarma yanlısı olabilir ancak böyle bir korkusu varsa sessiz kalmayı tercih edebilir. İş görenler yönetsel, bireysel ve kültürel nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedir. Bununla beraber iş gören farklı şekillerde de sessiz kalma davranışında bulunabilir. Sağır kulak sendromu, iş gören itaati, razı olma, prososyal ve savunma sessizliğidir. Örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları da olumsuzdur (Turunç ve Alkan, 2020: 91). Örneğin işletmeyle ilgili önemli olan bir bilgiyi üstlerine aktarmayarak işletmenin gerilemesine neden olabilir. Bunun yanı sıra algılanan liderlik tarzıyla birlikte iş görenler işten ayrılma niyeti eğiliminde bulunabilir.

İşten ayrılma niyeti ise iş görenlerin çalıştıkları işletmeden ayrılma düşüncesini ifade eder. Algılanan liderlik türü iş görenlerin moral ve motivasyonunu, işe olan sadakatini ve bağlılığını etkileyebilir. Lider iş görenlerini destekleyen, moral ve motivasyon veren, farklı fikir ve düşüncelere saygı gösteren ve ilgili bir tarzı olduğunda iş görenlerin işten ayrılma niyeti daha düşük olabilir. Ancak lider iş odaklıysa, baskıcıysa veya gücünü otoritesinden alıyorsa işten ayrılma niyeti yüksek olabilir.

Özellikle bu tezin araştırma konusu olan “iş görenlerin işletme yararına olan fikir ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlanan örgütsel sessizliği algılanan hangi liderlik türünün sessizliği ve işten ayrılma niyetini ne boyutta etkilediğine yönelik anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmayla birlikte ülkemizde yeni araştırılan örgütsel sessizliğin alt boyutları ve işten ayrılma niyetinin nedenleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Yapılan bu araştırma 4 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, çalışmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve hipotezler yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde ise çalışma ile ilgili literatür bilgileri yer almaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise toplanan veriler neticesinde bulgulara yer verilmektedir. Son bölümde ise; araştırmanın sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde alan yazına dayalı olarak lider, liderlik kavramları, örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik kavramları ve işten ayrılma niyeti açıklamaya yönelik kuramsal bilgilere ve çalışma ile ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir.

1.1. Liderlik Kavramı

Belirli bir amaca göre bir araya gelen bireyler ekonomik veya ekonomik olmayan bir organizasyonu oluşturur. Oluşan bu örgütler içerisinde her bir birey farklı bir statü ya da rol almaktadır. Bu rollere sahip olan bireylerin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkiler sosyal yapının temelini oluşturmaktadır. Oluşan bu sosyal yapının örgütsel ya da bireysel olarak hedef ve amaçlar doğrultusunda uyumlu bir şekilde hareket etmesi örgütlerin verimlilik düzeyini etkilemektedir (Taşkiran, 2010: 32). Örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinde bireylerin tek başına yetersiz kalması, toplu halde yaşamlarını sürdürmelerini gerekli kılmaktadır. Liderlik ve liderlikle ilgili kavramların ortaya çıkış sebebi bu olayın birer sonucudur (Koçel, 2010: 238).

Liderlik anlayışı, geçmişten bugüne dek Platon ve Sokrates gibi düşünörlere, yönetim alanındaki gurulara, işletme yönetimi, örgütsel davranış ve yönetim bilimi alanlarında çalışma yapan bilim insanlarına ve araştırmalarına konu olmuştur (Çelik, 2000: 1; Bolden ve Gosling, 2003:4).

Liderlik kelimesinin köküne bakıldığında İngilizce “leadership” sözcüğünden gelmektedir. Kelimenin Türkçe karşılığı önder, rehber, yöneltmek gibi anlamlar içermektedir. Sözcüğün kökü olan “lead” sözcüğü ise öncülük etmek, yönetmek anlamlarına gelmektedir (Demir, 2019: 5). Türkçeye liderlik olarak geçen bu kelimeye “önderlik” kelimesi uygun görülse de liderlik kavramı daha sık kullanılmaktadır. Liderlik kavramıyla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Stodgill liderlik teorileri konusunda yapmış olduğu çalışmasında, liderlik kavramının neredeyse bu konu hakkında çalışma yapan kişi sayısı kadar tanımın bulunduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda liderlik kavramı tanımlamalarında genellikle ikna etme, yönlendirme, etkileme gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Nigmetullina, 2011: 33).

Hogan, Curphy ve Hogan (1994)'a göre liderlik, diğer insanları bireysel kaygılarını bir süreliğine bir kenara bırakmaya ve onları bir kuruluşun refahı ve sorumluluğu için ortak amaç ve hedeflere yönelik çalışmalarına ikna etmektedir. Lider, örgüt içerisinde bulunan bireyleri hem teşvik etmeli hemde bireyleri ortak bir noktada buluşturmalıdır. Liderlik davranışları Michigan Üniversitesinde yapılan bir araştırmaya göre “grup üyelerine güven vermek, işi tanımlamak, yönetim hedef ve fonksiyonlarını benimsemek, örgüt içerisindeki değer ve normları yönetebilmek” şeklinde tanımlanmıştır (Karasu, 2021: 3).

Başka bir tanıma göre liderlik, örgütün hedef ve amaçlarını belirlemek ve aynı zamanda bireyleri etkileyerek gönüllü olarak çalışmalarına ikna etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Paglis ve Green, 2002: 2016).

Lider, örgüt içerisindeki üyelerinin işlerini koordine eden, yönlendiren konumunda bulunmaktadır. Açıkça bir lider iş ilişkilerini kontrol eden, iş görenleri yeri geldiğinde moral ve motivasyon vererek destekleyen, yeri geldiğinde eleştirip uyaran, iş görenlerin refahını ve duygularını dikkate alan kişidir. Bu açıdan bakıldığında liderlik yapısal olarak yöneten, psikolojik olarak ise iş görenlerini destekleyen bir görev olarak tanımlanmaktadır (Bektaş, 2021: 3).

Bireylerin günümüzde bilgi, algılama tarzı ve yetenekleri başarıyı hayatlarının bir gereksinimi olarak görme eğilimleri, lideri “fikri oluşturan kişi” etkileneni de “iş gören” olmaktan çıkarmaktadır. Rekabetin yoğun bir şekilde arttığı günümüzde iş görenlerin morali ve memnuniyeti organizasyonun etkinliğine ve verimliliğine yansımaktadır, bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleri en faydalı kaynaklardır ve organizasyondaki liderlerin varlığı ve yetenekleri geçmişin basit lider-çalışan ilişkilerinden çok daha karmaşık bir hal almıştır (Nigmettulina, 2011: 34).

Northouse (2016); literatürde liderlik kavramının tanımına ilişkin kesin bir karar olmamasına rağmen, tanımların merkezinde geçerli olan dört temel gerçek olduğunu belirtmiştir. Northouse'a göre liderlikle ilgili tanımlarda geçerli olan bu dört temel olgu “liderlik bir süreçtir”, “bir etkiyi kapsar”, “bir organizasyon içinde gerçekleşir”, “ortak amaç ve hedefler içerir” olarak sıralanabilir. (Northouse, 2016: 6).

Bu açıklamalar ve tespitler dikkate alındığında, lider ve liderlikle ilgili ulusal ve uluslararası literatürde yer alan tanımları tablolaştırmak mümkündür. İlgili kavramlar Tablo 1’de şu şekilde sunulmuştur;

Tablo 1: Lider ve Liderlik Tanımları

Stodgill (1974)	Liderlik, bir organizasyon veya grup içinde beklentileri yönetme ve etkileşim sağlama sürecidir.
Werner (1993)	Lider, belirli koşullar altında insanları bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmaları için yönlendiren, deneyimleri ve tecrübeleri hakkında iletişim kuran ve bir organizasyon içindeki bireylere memnuniyet sağlayan kişidir.
Vroom&Jago (2007)	İnsanları iyi işler yapmak için birlikte çalışmaya ikna etme sürecidir.
Bennis (2009)	Lider yenilikçi bir kişiliğe sahiptir. Liderler başkalarının cesur olamayacağı şeyleri yaparlar her zaman yeni bir şey yaratmaya eskiyi yenisiyle değiştirmeye odaklanır. Geçmişini örnek alırlar ve bugünü yaşarlar.
Zel (2011)	Liderlik, insan gruplarını belirli amaç ve hedeflere göre bir araya getirerek, bu hedeflere ulaşmak için onları harekete geçirme ve etkileme yeteneğinin toplamıdır.
Daft (2014)	Liderlik, hedeflere ulaşmak için insanları etkileyebilme yeteneğidir. Bu nedenle liderlik, sıradan bir evrak işi veya problem çözme faaliyetinden ayrı olarak insanlarla ilgili özel bir etkinliği ifade eder.
Yıldız (2016)	Lider, insanları ve organizasyonları kendi hedeflerine ulaşmak, bir gruba liderlik etmek ve insanları kendi inançlarına göre yönetmek için harekete geçirme yeteneğine sahip kişidir.
Northouse (2016)	Liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir organizasyonu etkilediği süreçtir.
Eren (2017)	Bir lider bulunduğu örgütte grubun üyesidir ancak planlama, ikna etme, organize etme ve harekete geçirme yeteneğine sahiptir.
Koçel (2018)	Lider, bir grup insanın kişisel amaç ve hedeflerine ulaşmak için takip ettiği, isteklerine, emirlerine ve talimatlarına uygun hareket ettiği kişidir.

Kaynak: Uğuz’un (2021) *araştırmasından yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Tablo 1’de özetlenen tanımlardan hareketle lider; insanları veya örgütleri hedeflediği amaçlar doğrultusunda istediği yönde harekete geçirebilen, ikna edebilen, deneyim ve tecrübelerinden yararlanarak grup üyesi olduğu topluluğu etkileyebilen, cesaret motivasyon vererek önderlik edebilen kişidir. Liderlik kavramı ise, örgütün amaçları ve vizyonunun başarılmasında en uygun, en güvenilir şekilde cevap verebilmek için grubu etkileyebilme yeteneğidir.

Örgütsel açıdan konu ele alındığında lider, örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için önemli role sahip olan kişidir. Bu çerçeveden liderlik, örgütün amaçlarına ulaşması için göstermiş olduğu faaliyetler bütünüdür. Genel olarak yapılan tanımlar ve açıklamalardan yola çıkarak lider bir “kişi” liderlik ise bir “süreç ve olgudur” (Uğuz, 2021:9).

Liderlerin işletmeler içerisinde etki alanları vardır. Bu etki alanları Demir (2009) tarafından Şekil 2.’de ki gibi özetlenmiştir.



Şekil 2: Liderin İşletme İçindeki Etki Alanları

Kaynak: Demir, 2009

Bir organizasyonda veya grupta takipçisi olmayan kişiler lider olamaz. Liderler, takipçilerini, yeteneklerini ve becerilerini kuruluşun yararına kullanarak yönetim sağlar. Bir liderin diğer özelliklerinden biri de tavsiye vererek grup içinde farklılık yaratmaktır.

Bu ortamın oluşabilmesi için tavsiye ve önerilerde bulunacak bir grubunun olması gerekir. Üyesi olduğu gruptaki faaliyetin, ilişkilerin ve değişikliklerin merkezini temsil eder (Demir, 2019: 9).

1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Liderlik hem kavramsal hem de tarihsel perspektiften incelendiğinde, antik zamanlardan beri var olan bir fenomendir. Bu konunun ilk sistematik incelemesi, Platon'un MÖ 400'lü yıllarda kaleme aldığı "Republic" eseriyle başlar. Eski çağlarda, geniş insan topluluklarını yöneten liderler, kişisel inançların etkisi altında şekillenen ve hatta bu inançlarla özdeşleşen önemli figürler olarak görülmüştür. Hem Mısır'da hem de Çin'de liderlikle ilgili kavramlar mevcuttur. Platon, liderliği ilk olarak, "bulunduğu çevreyi dolaşarak yönetme" şeklinde tanımlamıştır (Alireisoğlu, 2020: 12).

Liderlik kavramının incelenmesinde ve ortaya çıkışında bir öncüllük niteliği taşıyan araştırmalar Antik Yunan'da başlangıç göstermiştir. Platon, Sokrates, Perikles, Homer gibi önemli duayenler liderlik kavramını araştıran ilk isimlerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bu dönemde; liderin eğitimi, liderin kişisel gelişimi ve özellikleri, lider ile takipçisi arasındaki iletişim, toplum açısından liderin önemi gibi konular daha çok ele alınmıştır. Bu dönem genellikle Antik Yunan Dönemi ya da Klasik Dönem olarak tanımlanmaktadır. Rönesans dönemi liderliğin tarihsel gelişim süreci için büyük önem arz etmektedir. Toplumsal liderlik konsepti bu dönemde gündeme gelmiştir. Bu konseptin ön plana çıkmasının sebebi bireylerin mutluluğunu ve huzurunu temel de baz alan barışçıl insani düşüncelere değer veren ve liderin bireylerin üzerindeki iktidarını ölçümleyici araştırmalar yapılmasıdır. Rousseau, Shakespeare, Hobbes, Chaucer gibi önemli düşünürler bu dönemde daha etkin olmuşlardır (Işık, 2014: 5).

Endüstriyel liderlik anlayışı 19. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkıp hızlı bir şekilde önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemdeki kararlar örgüte asgari yarar sağlayacak şekilde alınırken, en önemli faktör ekonomik verimlilik olmuştur. İş görenler sadece üretim aracı olarak görülmekte ve insanlar arasındaki ikili iletişim genellikle ekonomik çıkarlar üzerine kurulu ve bireyseldi (Ceylan, 2009: 30).

1950-1970'li yıllar arasında liderlikle ilgili değişimler ortaya çıkmıştır. Lidere olan taleple birlikte yeni araştırmalar yapıldı ve bu dönemde liderliği en iyi açıklayan

teorilerden biri “davranışçı teori” olarak öne çıkmıştır. Bu liderlik teorisinin en önemli konusu, liderleri başarılı kılan liderin özelliklerinden ziyade liderlik süreci içerisindeki davranışları olduğudur. Bu nedenle bu konuda en çok araştırmayı davranış araştırmacıları yapmıştır. Araştırmalar, liderin örgüt içerisindeki aktifliğini belirleyen temel faktörlerin liderin takipçileriyle olan iletişimi, planlaması, yetki devretme ve amaç/hedef belirleme şekli olduğunu ortaya koymuştur (Koçel, 2010: 346).

1980-2000 döneminde, liderlikle ilgili araştırma ve kitaplar yayınlanmış ve bu süreçte liderlik konusunda yeni perspektifler ortaya atılmıştır. Liderliğin, organizasyonlar ve gruplar üzerindeki etkisi vurgulanarak, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için takipçileri ikna ederek istediklerini yaptırması ve mükemmelliğe erişme amacı ön plana çıkmıştır (Ceylan, 2009: 31).

Durumsal liderlik anlayışı günümüzde etkin olan bir liderlik türüdür. Bu liderlik anlayışına göre liderlik etkinliği, tarzına bağlı olarak farklı durumlarda göstermektedir. Fiedlere göre liderin etkinliği liderin durumuna bağlıdır ve üç temel durumsal değişken liderin etkinliğini ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz, 2014: 7):

- Lider ve takipçisi arasındaki ikili ilişki,
- Belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda görevin niteliği ve iş tanımlarının açık anlaşır olması,
- Liderin işletmedeki statüsüne dayanan otoritesi ve gücü.

İş görenlerin takipçisi oldukları liderler ile ikili ilişkileri oldukça önemlidir çünkü insan denen en verimli kaynak ancak moral ve motivasyon ile verimlilik gösterebilmektedir. Bu sebepten kaynaklı işletmeler yönetici seçiminde kişilerin liderlik özeliği taşıyıp taşımadığına dikkat etmesi gerekmektedir.

1.3. Liderliğin Yönetim Statüsündeki Önemi

Liderlik günümüzde tüm yöneticilerin ilgilenmesi gereken önemli bir konudur. Yöneticilik ve liderlik kavramının karıştırıldığı işletmelerde “yöneticiler liderdir” anlayışı da konunun önemini arttırmaktadır. Bir örgütte bağlılığı sağlayan ve bu bağlılığı örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda kullanan başkalarını ikna etme yeteneğine sahip kişiye lider denir.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışının hâkim olduğu liderlik konusu, son dönemlerde yaşanan pek çok değişim nedeniyle önemini arttırmaktadır. Liderliğin günümüz iş dünyasında her geçen gün daha fazla öne çıkmasının sebebini şu şekilde sıralayabiliriz (Karaman, 2004: 10);

- Dijital çağın tam olarak yaşamımıza yerleşmesiyle birlikte, değişime ayak uydurmak, bu değişimle birlikte insanların dikkatlerini çekebilmek ve onları etkileyebilmek büyük bir yetenek gerektirmektedir,
- Bürokrasi hemen her organizasyonda karşımıza çıkmaktadır. Bürokratik yaşanan problemler karşısında lider kişisel yeteneklerini ortaya koyarak başarıyı yakalayabilmelidir,
- Yaşanan dijital çağ ile üretken, girişimci, takım çalışmasına yatkın, vizyon sahibi çalışanların bulunması, bu çalışanların yönetici ya da lider adayı olması ve sayılarındaki artış işletmeler için umut vericidir.

Liderlik ve yönetim kavramları genellikle birlikte kullanıldığı için iç içe geçmiştir, ancak aralarında temelde çok farklı yönlerin olduğu kabul edilmelidir. Her işte yöneticilerin yönetim kademeleri aşamasında mevcut konularında başarılı olmaları ve işlerini en iyi şekilde yönetmeleri ve yönetim açısından başarı göstermeleri söz konusu olabilir. Bununla birlikte, liderin hedeflerine ulaşması iletişim kurduğu bireyleri ikna etme ve güdüleme yeteneğinde gizlidir. Örneğin özgüven yönetici ile lider için çok önemli bir faktördür ancak yönetici güvenini kendi tecrübelerinden ve bilgilerinden alırken, lider pozisyonundaki kişi tecrübe ve bilgisinden değil yeteneklerinden ve faaliyetlerinden alabilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında güven lider için çok boyutlu bir nitelik kazanmaktadır (Taşkıran, 2010: 43).

İş hayatında liderlik özelliği göstermeyen yöneticiler olduğu gibi, yöneticilik özelliği göstermeyen liderler de mevcuttur ancak yöneticilerin liderlik özelliği taşımaları ve liderin yaptığı işleri yapmaları önemli bir husustur (Koçel, 2010: 584). İşletme yönetiminde ve örgütlerde liderlik en hassas konulardan birisi haline gelmiştir çünkü bir lider örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek adına astlarını yönlendirmektedir. İşletme ve yönetim konusunda çalışmalar yapan birçok araştırmacı liderliğin yönetim aşamasının en önemli konusu olduğunu, yönetim ve liderlik konularının bir arada kullanıldığı sonucuna varmışlardır (Hazman, 2015: 3).

Aşağıda Tablo 2’de yöneticinin ve liderin yapması gereken temel faaliyetleri göstermektedir;

Tablo 2: Yönetici ve Lider Faaliyetleri

Yönetici	Lider
Stratejileri ve amaçları belirler,	Önemli ilke ve değerleri saptar,
Geleceği planlar tahmin eder,	İş görenlerin performanslarını gözlemler, iyileştirme yapar,
Örgüt içerisindeki işleri planlar ve iş dağıtımını yapar	İş görenlerin işletme amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlar,
Talimat verir, uygulanması gereken kuralları saptar,	İş kaynaklarını düzenler,
Görevlerin hatasız bir şekilde uygulanmasını sağlar,	İşlerin doğru şekilde yerine getirilmesini sağlar,
Görevleri organize eder ve uyumlu hale getirir,	İş görenlere ilham kaynağı olur, amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi için yönlendirir,
İş görenin itaat etmesini bekler,	İş görenin bağlılığını ve sadakatini bekler,
Analitik karar verme yetkisi bulur,	Sezgisel karar verme yetisi bulunur,
Gücü idari pozisyonundan alır,	Gücü bireysel yeteneklerinden alır,
Denetim işlevlerini yerine getirir, sonuçları planlarla kıyaslar.	Moral ve motivasyon sağlar.

Kaynak: *Taşkıran’ın (2010) araştırmasından yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Yukarıdaki tabloda yönetici ve liderlik temel faaliyetleri özetlenmeye çalışılmıştır, bu faaliyetler artırılabilir. Önemli bir konunun altı çizilmeli ki yönetici pozisyonundaki bir bireyin liderlik faaliyetlerini de yerine getirebilmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli konu ise yukarıda sıralanan tüm bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi ve sonuçların verimli bir şekilde gözlemlenebilmesidir. Bu bağlamda yönetim ve liderlik kavramları birbirinden ayrılamayan kavramlardır.

1.4. Liderlik Özellikleri

Liderlik bireylerin birbirleriyle etkileşime geçmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. İkili iletişim ve karşılık gerektirmektedir ve tek başına bir işlev gösteremez. Kişilere yönelik bir aktivitedir, güç, otorite kullanmayı içermektedir (Özbağ Kaya, 2016). Liderlik sürecinin aktif bir şekilde sürdürülmesi için etkin ve verimli liderler olması gerekmektedir. Bu bağlamda başarılı bir liderin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Yıldız, 2021: 66):

- İşletme içerisinde yaşanan şartlara ve yaşanabilecek krizlere karşı adaptasyon,
- İşletme içerisinde veya dışarısındaki sosyal çevresine karşı duyarlılık,
- Belirlenen amaçları doğrultusunda hırs ve başarı,
- Aldığı ya da alacağı sorumluluklar karşısında özgüven,
- Üyesi olduğu grup içerisinde iş birliği,
- Almış olduğu kararlar karşısında azim ve kararlılık,
- Otoritesini sürdürmek veya koruyabilmek için hükmedebilme özelliği,
- Stres yönetebilmek, strese karşı toleranslı olma,
- İş görenlerini etkileyebilmek adına enerjik olma.

Harry Levinson (2006), Harward Business Review Dergisinde liderlerde olması gereken 20 özellikten bahsetmiştir. Levinson (2006)'a göre bu özellikler şu şekildedir;

- Farklı bilgileri birleştirme, planlama, kavramsallaştırma ve özetleme kabiliyeti,
- Gelecekte yaşanacak krizlere karşı toleranslı olma,
- Zekâ,
- Sorumluluk almaktan çekinmeme, sorumluluk sahibi olma,
- Yargılama yeteneği,
- Yaşanan ya da yaşanacak olan problem karşısında, stratejik olarak problem çözme kabiliyeti,
- Örgütün başarı için takipçilerini etkileme ve ikna etme yeteneği,
- Grup üyelerine karşı anlayışlı olma ve onların duygularına karşı hassas olma,
- Kendini bulunduğu örgütün üyesi olarak görme,
- Azim,
- Olgunluk,
- Üyesi olduğu grup ile dayanışma halinde olma,
- Kendini ifade edebilme yeteneği,
- Enerjik olma ve yaşama sevinci,
- Konsantre olma ve stres yönetimi,
- Vizyon belirleyebilme,
- Zamanı yönetebilme yeteneği,
- Mizah anlayışına sahip olma,
- Genel düşünme,
- Liderliği ve getirmiş olduğu sosyal sorumlulukları üstlenme.

Liderler de olması gereken özellikleri araştıran birçok araştırmacı Levinson ’un düşüncelerine benzer açıklamalar yaparken, bazı araştırmacılar temel de “mizah anlayışı, kendine güven, başarı ihtiyacı, bulunduğu ortam da heyecan yaratma” gibi özelliklerin en temel özellikler olduğunu savunmuşlardır (Yıldız, 2021: 67).

Liderlik doğuştan gelen bir yetenek olmasına karşın alınan eğitimlerle birlikte de ortaya çıkabilmektedir. Ancak bazı yetenekler, örneğin karşısındaki insana güven verebilmek, etkiyebilmek, hızlı ve etkili bir şekilde karar verebilmek ve çevresindeki birçok şeyi aynı anda gözlemleyebilmek liderlere ait olan üstün yetenekler arasında yer almaktadır (Doğanay ve Erdal, 2007: 326). İş görenler liderlerini ilham kaynağı olarak görürler ve zamanla liderlerine benzeyerek liderlerinin yaptıklarını yaparlar. Bu durumda iş görenler liderlerinin belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda hareket ederler (Demir, 2019: 15).

Bu çerçeveden bakıldığında yönetici olarak seçilen liderlerin işletmeler açısından önemi oldukça yüksektir. Çünkü liderler bünyesi altında olan iş görenleri etkileyebilme, istekleri doğrultusunda hareket ettirebilme yeteneklerine sahiptirler. Bu durum işletmenin karına olabildiği gibi zararına da olabilmektedir. İyi bir liderin hedef ve amaçları işletmenin başarısı iken, kötü bir liderin hedef ve amaçları kendi çıkarları doğrultusunda olabilmektedir.

1950-1970 yılları arasında liderlikte davranışçılık süreci ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşıma göre liderin kişisel özellikleri ikincil öneme sahiptir. Liderin başarısı liderlik sürecindeki tavrı, etkileşimi, yetkisini kullanma şekli, kontrol ve planlama yetenekleri gibi faktörlere bağlıdır. Liderin bu etkililiklerinden yola çıkararak, başarısı ve başarısızlığı davranışları ile ilişkilendirilmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Kırmaz, (2010: 208) bir liderde olması gereken özellikleri sekize ayırmıştır. Bu özellikler şekil 3’de ki gibidir:



Şekil 2: Bir Liderde Olması Gereken Özellikler

Kaynak: Kırmaz 'ın (2010) araştırmasından yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Lider ileri görüşlülüğü ve vizyonuyla örgütün geleceğini şekillendirirken, astlarıyla kurmuş olduğu ikili ilişkilerde güven vermesi, empati kurması ve onlara karşı her daim dürüst olması örgüt içerisinde moral motivasyonun daima yüksek olmasına sebep olacaktır bu da örgütü başarıya götürecek bir özelliktir. Liderler her daim üretken ve yaratıcı olmalıdır ve bu tutum davranışlarıyla astlarına model oluşturmalıdır. Bir liderin astlarıyla ikili ilişkisi ne kadar iyiyse, güç ve otoritesini kötü bir amaçla kullanmıyorsa işletmede örgütsel sessizliğin o kadar az olacağı söylenebilir.

1.5. Liderlikte Güç Kaynakları

Liderlik, belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda bir bireyin diğer bireyi etkilediği, ikna ettiği davranışsal süreçtir. Diğer bir yandan liderlik yönetmek amacıyla takipçilerini bir işe ikna etme, yönlendirme ve amaçlanan hedefe başarıyla ulaşma yeteneğidir. İlgili literatür incelediğinde, *“liderliğin belirli amaçlar doğrultusunda insanları harekete geçirme ve davranışlarını etkileme sanatı olduğu vurgulanmaktadır”* Liderlerin takipçilerini ya da iş görenlerini etkileme yeteneği “güç” olarak karşımıza çıkmaktadır (Toptaş ve Taştan, 2020: 66).

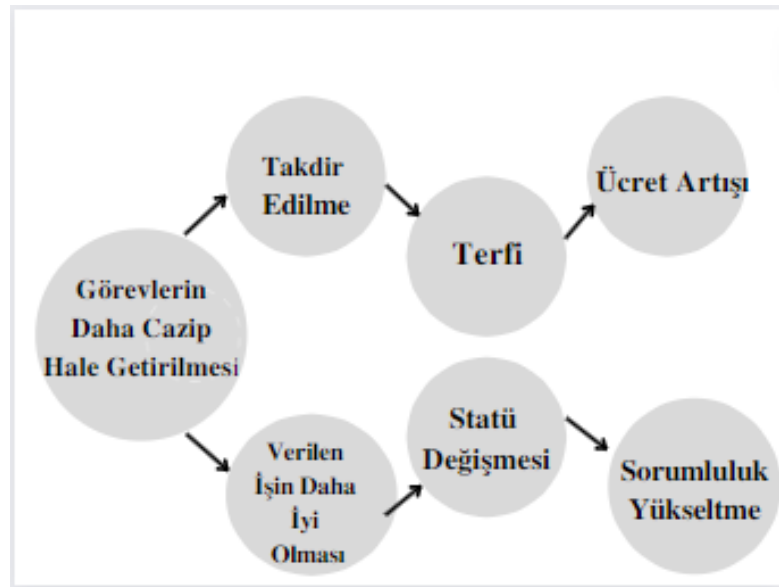
Güç kavramı bir bireyin bir grubu ya da bir topluluğu etkilediği, hükmettiği, amaçları doğrultusunda hareket ettirdiği ve ikna etmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Max Weber gücü sosyal ilişkiler içerisinde, herhangi bir yönetici pozisyonunda olan bireyin, engelleme çabalarına karşın bulunmuş olduğu konumu ve onun getirilerini koruması olarak tanımlamıştır. Güç, liderin takipçisi olduğu bireyleri etkilemesiyle alakalıdır ve en geçerli tanımı “etkilemeden yararlanma kapasitesi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında güç (Gürsoy, 2005: 25-26), belirli bir olayı (başarı, amaç ve hedefler) gerçekleştirme yeteneği, bir kişinin veya grubun diğer kişilerin istenen şekilde davranmasını sağlamak için çeşitli yöntemlerle ürettiği etkiyi ifade eder. Aksi takdirde güç, bireyin başkalarının itaatini sağlamak için kullanabileceği bir güç olarak da tanımlanabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda güç kaynakları örgüt temelli ve lider temelli güç kaynakları olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel temelli güç kaynakları ödüllendirici güç, yasal güç, zorlayıcı güç olarak kabul edilirken, lider temelli güç, uzman güç ve karizmatik güç olarak kabul edilir (Toptaş ve Taştan, 2020: 66). Bu güç türleri alt başlıklarda verilmiştir.

Ödüllendirme Gücü

Liderler ellerindeki imkanlar dahilinde maaş ücretlerini arttırma, terfi ettirme, tanınma gibi çeşitli ödülleri kullanarak takipçilerini etkileyebilmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). Liderler ödüllendirici gücü iş görenlerin moral ve motivasyonlarını yükseltmek amacıyla kullanmaktadır. İş görenlerine tebrik, iş çıkış saatlerinde esneklik sağlama, ekstra prim gibi ödüller vererek çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Demir, 2019: 25). Genel olarak, lider daha fazla ödüllendirici güce sahip olmalı ve astları için daha önemli ödül daha fazla ödüllendirici güce sahip olmalıdır. Ancak bu yetkilerin sürekli kullanılması astlar arasında sorunlara neden olabilir ve memnuniyetlerini olumsuz etkileyebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Ödüllendirmenin çeşitli yöntemleri vardır. Bu yöntemlerden bazıları Şekil 3’de gösterilmiştir;



Şekil 3: Ödüllendirme Yöntemleri

Kaynak: *Demir'in (2019) araştırmasından yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Ödüllendirici güç liderin takipçilerine istediği zaman ödül verip ya da verdiği ödülü geri alma gücüdür. Yasal güç, genel olarak iş görenlere uygulanacak cezaları belirlerken, ödüllendirici güç ise verilecek ödülleri belirlemek üzere odaklanır. Ödüllendirme sistemindeki asıl amaç iş görenlerin moral ve motivasyonunun yükseltilmesi içindir (Bayrak, 2001: 30). Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise ödüllerin hem grup hem bireysel olarak verilmesidir. Bazı durumlarda verilen görevi tek başına başarılı bir şekilde gerçekleştiren kişiye ödül verilirken, başarılı takım çalışması varsa gruba yönelik ödül de verilmelidir (Demir, 2019: 27).

Yasal Güç

Yasal güç, liderin örgüt içindeki resmi yetkilerine dayanır ve bu sebeple otorite gücü olarak da tanımlanır. İş gören bir örgüt içinde çalışmaya başladığında o örgütün kurallarını ve yetki sistemini kabul etmiş olur. Bu sebeple yasal güç astların itaat etmelerini bekledikleri bir güç kaynağı olarak algılanır (Gürsoy, 2005: 30). Yasal güç üzerine araştırma yapan araştırmacılar, iş görenleri etkileme girişimlerinin kibar olması ve bu gücü kullanmak için uygun bir ortamın olması gerektiğini, buna ek olarak güç kaynağının azalabileceğini belirtmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Yasal güç, genellikle örgüt içerisinde kişinin bulunmuş olduğu pozisyondan ya da derecesinden kaynaklanmaktadır. Astlar yöneticisinin emirlerine uymaya ve gelen emirleri sorgulamadan kabul etmeye kendilerini mecbur hissetmektedirler. Yasal güç örgütlerde aslında otoriteyi temsil etmektedir. Seçimle veya atamayla örgüt içerisinde belli bir pozisyona ya da konuma getirilen kişiye verilen biçimsel yetkiyi ifade etmektedir (Deniz ve Çolak, 2008: 308). Ancak yasal güç kararında uygulanmalıdır aksi takdirde örgüt içerisinde isteksizliklere, verilen görevleri ve emirleri yerine getirmemeye sebep olabilmektedir. Yasal güç içerisinde zorlamayı da barındırmaktadır bu da iş görenlerin motivasyonunun düşmesine sebebiyet verebilmektedir.

Örgüt içinde yasal gücün ne ölçüde uygulandığı, liderin sahip olduğu liderlik özelliklerine göre belirlenir. Bir lider sahip olduğu gücü ne kadar çok kullanırsa, yasal

gücünü o kadar kullanır. Bir örgüt içerisinde lider kendi belirlediği kuralları ve ceza sistemini kullanıyorsa yasal güç kullanıyor demektir (Demir, 2019: 25).

Zorlayıcı Güç

Liderlerin iş görenleri belirli bir davranışa yöneltmek için kullanmış olduğu maddi manevi zorlukları ifade etmektedir. Bir başka deyişle yöneticilerin kontrol amaçlı kullanmış oldukları ceza sistemidir. Korku kişileri motive eden bir güçtür. İş gören verilen görevleri ve emirleri yerine getirmese meydana gelecek olumsuzluklarından korkması nedeniyle gücü kabul etmektedir (Deniz ve Çolak, 2008: 307).

Zorlayıcı güç ödüllendirici gücün karşıtıdır. Temeli korkuya dayanan bu gücün kaynağı, liderin cezalandırma yetkisine dayanmaktadır. Uygulanacak cezanın zorlama ya da korkuyla mı yoksa maddi veya manevi bir kayıpla mı yapılacağını içine almaktadır. Zorlayıcı güç, liderin emirlerine ve uyarılarına karşın astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme amacıyla kullanılmaktadır. Lider bu yetkisi doğrultusunda astlarına karşı sözlü uyarıda bulunabilir, rütbelerini indirebilir, maaşlarında kesinti yapabilir, işlerine son verebilir ancak etkili bir lider gerekmediği takdirde zor kullanmaktan kaçınmalıdır. Çünkü cezalandırma iş görenlerin motivasyonunu düşürebilir ve verimliliklerinin düşmesine neden olabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Toptaş ve Taştan, 2020: 66).

Zorlayıcı güç, olumsuz sonuçları önlemek için kullanılabilirken başka olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Örneğin verilen sorumluluğu eksik yapma ya da ihmal etme, işe geç gelme, devamsızlık yapma vb. Zorlayıcı güç iki tarafı keskin bir kılıç gibidir. Ödüllendirme gücünün tersine zorlayıcı güç iş görenlerin ulaşılmış oldukları ya da ulaşacakları sonuçları yok eden ya da azaltan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle dikkatli kullanılması gerekmektedir (Bayrak, 2001: 31).

Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü liderin yetenek veya becerileriyle ya da uzmanlık alanıyla astlarını etkilediği güç çeşididir. Bilgiyle ilişkilendirilen bu güç, liderin kişisel özelliklerinden beslendiği için üstün bilgisi, yeteneği ve becerileriyle astlarını etkilemede kullanmış olduğu yeteneği olarak ifade edilmektedir. Uzmanlık gücü bireyin

kendisini geliştirmesiyle kazanılmaktadır. Bu tarz uzmanlıklar deneyim ve tecrübe, özel eğitim, üstün yetenekler ve genel bir yetkinlik olgusunun sonucudur (Bayrak, 2001: 27). Bir lider ne kadar bilgiye sahipse ve bu bilgiye o kadar az kişi erişirse, lider olarak sahip olduğu güç o kadar etkili olur. Bir lider çalışanlarının sorunlarını bilgi ve tecrübe ile hızlı bir şekilde çözebilirse bu onlar için bir bilgi kaynağıdır ve astlarını etkileme gücüne sahip olur. Böyle bir durumda iş görenler liderin, özel yetenek ve bilgiye sahip olduklarına inanmaktadırlar (Toptaş ve Taştan, 2020: 66).

Uzmanlık gücü ya da bir başka deyişle bilgi gücü denebilir. Kişiler bilgili ve tecrübeli olarak gördükleri bireylere riayet etmektedir. Bu kişilerden gelen tavsiyelere, emirlere uymaktan çekinmezler. Demir (2019: 27)'e göre, uzmanlı gücü grup üyelerinin lideri bilgili ve tecrübeli algılaması ile bağlantılıdır. Bu algılamayla birlikte liderler astlarıyla ilgili yönetme, planlama, eş güdümlene gibi konularda uzmanlaştıkları için çalışanlarını kolaylıkla etkileyebilmektedirler. Bilgi güçtür ve bireyler bilgili ve tecrübeli gördükleri kişileri dinlemekte ve ikna olmada daha istekli davranmaktadırlar.

1.5.5. Karizmatik Güç

Karizma, bir bireyin olağanüstü, istisnai güçler ya da niteliklerle donatılmış olarak görüldüğü bir nitelik olarak kabul edilmektedir. Bu niteliklerin sıradan bir insan tarafından ulaşılmayan ancak ilahi kökenli ya da örnek kişi olarak kabul edilen insanlarda olduğu varsayılmıştır. Bu niteliklere sahip kişileri genellikle insanlar lider olarak kabul etmişlerdir (Josse ve Willey, 2020: 539).

Karizmatik güç ya da bir diğer adıyla kişisel güç, tarih boyunca rastlanılan Hz. Muhammed, Atatürk, Atilla, Winston Churchill, Mahatma Gandhi vb. liderlerin sahip oldukları nitelikleri, yaptıkları etkinliklerin anlaşılması için anahtar bir kavramdır. Çünkü bu liderlerin bir topluluk, örgüt ya da grup üzerindeki etkileri yasal güçten, bir statüden, ekonomik imkanlara sahip olmaktan çok daha fazlasıdır. Topluluk üzerindeki etkileri bir zorlama ya da tehditten değil, insanlarda uyandırmış oldukları güven, bireylerin gönüllü rızası, ikili ilişkilerdeki sağlıklı iletişim gibi etkenlerden kaynaklı olduğu görülmektedir (Bayrak, 2001: 27).

Karizmatik güç, bir lideri takipçileri için çekici kılan, sevgi, saygı ve güven uyandıran kişisel özellikleri ifade eder. Bir liderin takipçilerine ilham verme, istek ve

ihtiyaçlarını ifade etme yeteneği karizmatik gücün kaynağını oluşturur (Toptaş ve Taştan, 2020: 67). Karizmatik güç doğrudan liderin sahip olduğu kişisel özelliklerle ilgili olup, astların liderlerine olan sadakat, bağlılık, saygı gibi duygularla liderlerinin isteklerini yerine getirerek onu mutlu etmesinden kaynaklanmaktadır (Yukl, 2002: 151). Liderine benzemeye çalışan takipçiler sadakat ve duygularıyla liderine karşı duygusal bir ilişki geliştirmekte ve liderini sevdiği için onun istek ve emirlerini yerine getirmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 130).

House, karizmatik liderlerin üç ana özelliğe sahip olduğunu vurgulamaktadır;

- Yüksek düzeyde özgüven,
- Etkileme ve baskın olma,
- Kendi inançlarının ahlaki açıdan doğru olduğuna kuvvetle ikna etmek.

House, gücün liderin iş görenlerini etkilemek için çaba göstermeye teşvik edeceğini ifade etmiş, ayrıca liderlerin özgüvenli ve yüksek inançlara sahip olmasının iş görenlerde liderin kararlarına güven duygusunu arttıracak ve bu niteliklere sahip olmayan liderin insanları etkileme çabasının başarısız olacağını vurgulamıştır (Bayrak, 2001: 27).

1.6. Liderlik Kuramları

Genel olarak liderlik, bir bireyin belirli bir hedefe ve amaca ulaşmak için diğer bireyleri etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Northouse, 2016:6). Liderlik konusu sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde çok sık araştırılan konulardan biridir. Fakat liderlik konusu, araştırmacının liderlik algısına, araştırma döneminin etkisine ve özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Bu sebeple alanyazında bir liderlik tanımının ve bir çok liderlik yaklaşımının olması kaçınılmazdır. Liderlik üzerine yapılan her araştırma yeni bir bakış açısı ve yaklaşım ortaya koymuştur (Balaban, 2018: 46).

Liderlik literatüründe son yıllarda çok fazla teori geliştirilmiş, davranışlar, durumlar, kişisel özellikler, niteliklere göre liderlik tanımlamaları yapılmıştır. Dönemlere göre liderlik yaklaşımları Tablo 3'te ki gibi özetlemek mümkündür;

Tablo 3: Liderlik Teorileri ve Araştırmaları

Zaman	Yaklaşım	Açıklama
-------	----------	----------

1900'lerin ilk yarısı	Büyük Adam Teorisi	Lider doğudur. En uygun kişinin hayatta kalacağını savunan sosyal darwinizm.
1940 ve öncesi	Özellikler Yaklaşımı	Lider doğudur, liderlik doğuştan gelen bir yetenektir.
1940-1960 arası	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik, liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir. (Ohio, Michigan, Texas)
1960-1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Liderlik durumlardan etkilenir ve liderliği içinde bulunan durumlar ortaya çıkartır. Farklı olan her durum için farklı liderlik özellikleri gereklidir.
1980 ve sonrası	Yeni Yaklaşımlar	Liderlerin, vizyona sadakate ve duygusal ilhama ihtiyacı vardır.

Kaynak: Düzenli, 2021

Liderlikle ilgi yapılan ilk çalışmalar 1900'lü yılların ilk yarısında Büyük Adam Teorisiyle ortaya çıkmıştır. Büyük Adam Teorisinin ardından 1940 yıllarında özellikler yaklaşımı önem kazanmıştır. 1930-1940 yılları arasında yapılan araştırmalarda başarılı lider kimdir, özellikleri nelerdir sorularına cevap aranmıştır. Bu çalışmalar neticesinde bazı insanların doğuştan lider olduklarını ve diğer insanlardan karakteristik olarak farklılaştıkları üzerine durulmuştur (Koçel, 2010).

1950-1960 yılları arasında liderlerin nasıl davranmasını gerektiğini konu alan davranışsal yaklaşım, 1960-1980 yılları arasında davranışçı yaklaşımın yetersiz kalmasıyla durumsallık ve koşul bağımlılık yaklaşımları araştırmalara konu olmuştur. 1980'li yıllardan sonra yeni liderlik modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunlar; Karizmatik, Hizmetkar, Dönüştürücü, Öz liderlik vb. liderlik teorileri, kültürel liderlik modelleri üzerine yapılan araştırmalara ve liderlik olgusunun anlaşılmasına fayda sağlamaktadır (Düzenli, 2021: 16).

1.6.1. Özellikler Kuramı

Liderlik yaklaşımıyla ilgili en bilinen teori “ Büyük Adam Kuramı” olarak bilinen teoridir. Büyük adam teorisine dayanarak, büyük bir liderin doğuştan belirli niteliklere sahip olduğuna veya bu özelliklerin kendisine çocukken doğaüstü olarak

verildiğine inanılırdı (Riaz ve Haider, 2010: 30). Bu duruma örnek olarak kahinlik gibi bazı doğüstü özelliklere sahip kişilerin insanları hipnotize edebilme becerisini gösterdiklerini bu tarz inanışların bazı topluluklarda ve inanışlarda farklılık gösterdiğini ancak liderin belirli güç ve otoriteye sahip olmalarını kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. 1910 tarihinde Thomas Carly tarafından Büyük Adam Kuramı olarak bilinen dönem başlatılmış ve bu teorinin güçlenmesinde büyük rol oynamıştır. Zamanla Büyük Adam kuramı kendini Özellikler Kuramına teslim etmiştir (Cinnioğlu, 2018: 6).

Özellikler teorisine göre liderlik sürecini etkileyen önemli faktör liderin özellikleridir (Koçel, 2010). Konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış ancak 1930-1950 yılları arasında yapılan çalışmalar büyük önem arz etmektedir. Birbirinden farklı birçok lider incelenmiş ve liderin sahip olduğu hangi özellikler lideri başarıya ulaştırmakta ortaya konulmak istenmiştir. Bu araştırmalarda, liderlerin sadece fiziksel değil, psikolojik özellikleri de ele alınmıştır (Şahin, 2012: 145). Özellikler teorisi çerçevesinde, liderliğin sonradan kazanılan bir özellik olmaktan ziyade, doğuştan gelen bir yetenek olduğu vurgulanır. Liderlerin barındırdığı bu özgün nitelikler, onları diğer insanlardan ayıran belirgin özelliklerdir. Bu yüzden, liderlik fenomenini kavramak için, bu niteliklere sahip bireylerin özelliklerinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir (Pazarbaş, 2012: 23).

Bu teorinin özü, liderlerin ve lider olmayanların bariz niteliklerini ayırt etmek ve bunları açıkça tanımlamaktır. Bu yaklaşım bağlamında liderin sahip olduğu fiziksel özellikler; liderin boyu, kilosuna, yaşı, yakışıklılığı ya da güzelliği, cinsiyeti, ses tonu dışında kendine güveni, zekâsı, vizyon sahibi olması, cesareti, etkili iletişimi gibi kişisel özellikleri üzerine de durulmuştur. Yapılan bazı çalışmalarda, bazen etkin liderlerin yanı sıra grup üyeleri içerisinde liderden daha fazla özelliklere sahip kişilerin bulunduğu ancak bu kişilerin ortaya çıkmadığı gözlemlenmiştir (Toptaş, 2021: 8). Bu bağlamda özellikler teorisinin en büyük eleştirilerinden biri de budur. Bu, Özellikler Teorisine uymayan bir durum olarak görülür. Bu nedenle liderlik olgusunun tam olarak anlaşılabilmesi için yukarıda belirtilen özelliklere ek olarak farklı özelliklerden de bahsedilmesi zorunludur. Bu teoriyle ilgili bir diğer sorun da bir liderin sahip olduğu nitelikleri ölçülebilir bir şekilde tanımlamanın zor olması ve bazı niteliklerin farklı şekillerde anlaşılmasıdır (Cinnioğlu, 2018: 6). Bu nedenle, liderlikle ilgili çalışmalar sadece lideri değil, onun çevresini de kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi gerektirir. Liderin davranış biçimlerine odaklanan bu yaklaşım, davranışsal liderlik teorilerinin

ortaya çıkışını tetiklemiştir. Bu teoriler, liderin nasıl davranması gerektiği konusuna özel bir önem atfeder (Toptaş, 2021: 8).

1.6.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Etkin liderlik bağlamında liderlik konusu ele alındığında, özellikler teorisi liderin niteliklerini ve özelliklerini açıklamaya çalışırken, davranışsal liderlik teorisi ise liderin eylemlerini ve davranışlarını inceler. Davranışsal liderlik teorisi liderin hangi eylemleri gerçekleştirdiği ve bu eylemleri nasıl gerçekleştirdiğine dair cevaplar arar (Güney, 2000:521). Davranışsal liderlik teorisine göre, liderlik sürecini açıklamaya çalışırken liderin başarısının temelinde liderin kişisel özelliklerinin değil, liderin organizasyon içinde sergilediği davranışlar ve takipçileriyle kurduğu etkileşim bulunmaktadır. Bu teori üzerine yapılan araştırmalarda liderin takipçileriyle kurduğu iletişim, yetki aktarımı, kontrol ve planlama gibi davranışlar liderin etkililiğini artıran faktörler olarak görülmektedir. Bu kuramda iki önemli davranışsal boyut üzerinde durulmuştur, bunlar ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik davranışlarıdır. Davranışçı liderlik kuramının gelişimi sırasında birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda çeşitli liderlik davranışları ortaya çıkmıştır. Bu davranışlar gruplandırılarak aşağıdaki liderlik tarzları tespit edilmiştir (Hamarat, 2010: 23).

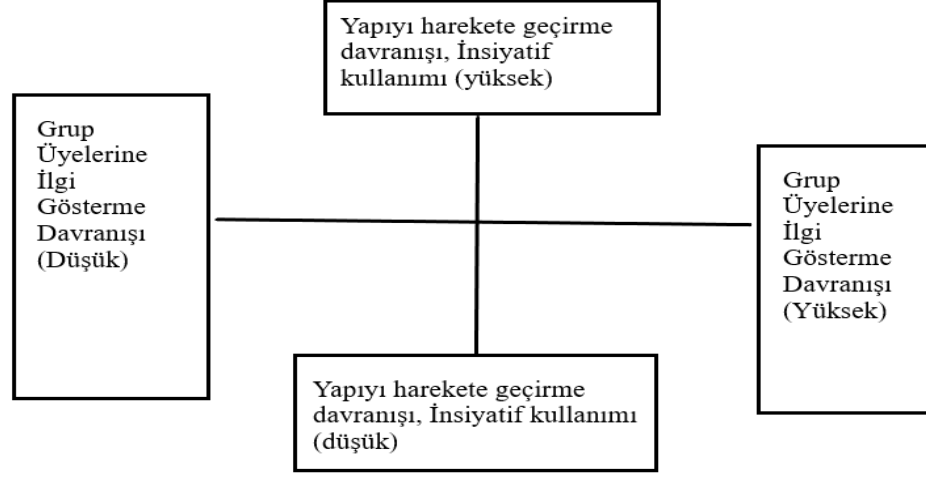
Davranış kuramı araştırmacıları iki liderlik yaklaşımını ele almışlardır. Bunlar; “göreve odaklı liderlik” tarzları ve “insan odaklı liderlik” tarzıdır (Çetin, 2008: 76). Davranışsal yaklaşım kuramıyla ilgili yapılan ilk araştırmalar; Ohio State ve Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen araştırmalardır (Augustin, 2003: 17). Bu araştırmalara ek olarak McGregor ve Likert, Blake ve Mouton tarafından yapılan araştırmalarda davranışsal yaklaşım çerçevesinden ele alınan araştırmalar arasındadır (Toptaş, 2021: 10).

1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nin liderlik çalışması iki davranışsal liderlik yaklaşımının geliştirilmesine önemli katkı sağlamıştır ve aynı zamanda diğer araştırmalarında temelini oluşturmuştur. Sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi önemli bölümlerden araştırmacılar birlikte lider davranışları (Leader Behaviour Description

Questionnaire LBDQ) adlı bir anket düzenleyerek liderin farklı gruplar ve durumlar üzerindeki davranışları gözlemleyip analiz etmek istemişlerdir. Araştırmaya komutanlar, timler, askeri memurlar, sivil memurlar, fabrika işletmecileri, fakülte yöneticileri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve sivil gruplar katılım sağlamıştır. Ohio Üniversitesi çalışma ekibinin bu çalışmayı yürütmesinin amacı, örgütlerin veya lider gruplarının davranışlarını anlamaya çalışmaktır. Üyesi olduğu grubun ve astlarının hedeflerini dikkate alan etkili bir liderin davranışını anlamak için 1000 farklı boyutun araştırılmasıyla başlanan bu çalışmada liderin davranışının bağımsız boyutlarının belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırmaların sonucunda iki ayrı değişkenin önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Nigmatullina, 2011: 55). Bu iki değişken inisiyatif ve kişiyi dikkate almaktır. Liderin davranışlarının bu iki değişken arasında şekillendiği tespit edilmiştir.

Kişiyi dikkate alma; liderin grup üyeleri ile saygı, güven ve sevgi bağıyla dostluk kurarak oluşturduğu davranış şeklidir. Böyle bir durum lider davranışlarında astlarına önem vermektedir (Balaban, 2018: 49). İniyatif değişkeni ise; liderin hedeflenen iş doğrultusunda amaçları belirlemesi, grup üyelerini yönlendirmesi, iletişim bağı kurması ve güçlendirmesi, yapılacak görevlerin toplam sürelerini belirlemesi ve bu bağlamda işle ilgili talimatlar vermesi yönündeki göstermiş olduğu davranışlardır (<https://www.academia.edu/tr>). Ohio State çalışmalarını Şekil 4'te ki gibi düzenlemek mümkündür.



Şekil 4: Ohio State Liderlik Çalışması

Kaynak: Balaban, 2018

Ohio State çalışmalarında ortaya çıkan temel bulgular şu şekilde özetlenmiştir.

- Liderin davranışları bireye odaklandıkça iş görenlerin devir hızının ve devamsızlığında bir azalma olduğu gözlenmektedir.
- Liderin davranışları işe ve amaçlarına odaklandığında iş görenlerin performanslarının arttığı gözlemlenmiştir (Nigmetullina, 2011: 56).

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, 1947 yılında Resist Likert tarafından yapılan araştırmalardır. Bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin performansını ve güvenliğini artırmak için en etkili liderlik davranışını belirlemektir (Düzenli, 2021: 19).

Ohio Üniversitesindeki çalışmalara ek olarak aynı zaman dilimlerinde Michigan Üniversitesinde de benzer çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Michigan Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmada liderlik davranışları etkili ve etkisiz olmak üzere ikiye ayrılmıştır diğer iki liderlik davranışı ise iş odaklı lider ve iş gören odaklı lider olduğu tespit edilmiştir (Toptaş, 2021: 12). Yapılan bu çalışmalar sonucunda iş odaklı lider, astlarının önceden belirlenen kurallara ve metotlara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, otoritesini ve yetkisini kullanarak istenildiği yapılmadığı takdirde cezalandırma yöntemini kullanan bir liderlik davranışı gösterir. Bu davranışa karşın iş

gören odaklı lider, grup üyelerinin motivasyonunu arttıracak çalışma koşullarının gelişmesine, takipçilerinin kişisel gelişimlerini ve ilerlemelerini sağlayacak çalışmalara önem verip ve yetki devrini esas alan bir davranış sergiler. Bu çalışmanın genel sonucuna bakıldığında iş gören odaklı liderlik davranışının daha etkin olduğu yönündedir (Balaban, 2018: 51).

Bu çalışmanın Ohio Üniversitesinden temel farkı liderlik davranışının üretimin bir ucundan diğer ucuna insanlara yayılan bir süreç olarak kabul edilmesidir. Ohio Eyalet Üniversite çalışmasının sonuçları, kişiye dönük ilişkilerin ve göreve odaklı öğelerin tanımı açısından Michigan Üniversitesiyle aynıdır ancak Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmasının sonucunda, bu iki unsurun bağımsız olduğudur. Yani liderin her iki unsura da yüksek ya da düşük seviyede sahip olduğu sonucundadır. Bununla birlikte, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar bir lider ne kadar insan odaklı olursa üretime geçmekten o kadar uzaklaştığını savunmaktadır (Nigmetullina, 2011: 57).

Michigan üniversitesi araştırmaları, liderlik davranışlarını tanımlaya ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeye yönelik araştırmalar yapmayı amaçlamıştır. Bu araştırma sürecin de uygulamalı araştırmalara büyük önem verilmiştir. Araştırma sonucunda tanımlanan öğelerin liderlik sürecine ve liderin davranışlarını tanımlamak için yeterli olduğunu ön görmüşlerdir. Ancak bu yaklaşımla ilgili kullanılan kavramların sadeleştirildiği kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar genellemelere yer verildiği yönünde eleştiriler olmuştur (Balaban, 2018: 52).

1.6.2.3. Blake ve Mouton 'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından etkilenecek, Blake ve Mouton iki boyutlu yönetimsel ızgara olarak adlandırdıkları liderlik teorisini yayınladılar (Busse, 2014: 55). Bu model genellikle örgüt geliştirmeye ilgili eğitim programlarında kullanılmaktadır. Modelde liderlerin astlarına karşı davranışlarındaki faktörler iki grup halinde incelenmiştir. Bu davranışları üretime yönelik ve insanlara yönelik olarak iki grupta toplanmıştır. Her boyut, bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Şekil 6'da gösterildiği gibi bir matriks elde edilmiştir.

İnsan Odaklı

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Görev Odaklı

Şekil 5: Blake ve Mouton 'un Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Erol ve Koç, 2017

Matriksde bulunan her bir nokta liderlik stillerini temsil etmektedir. Bu stiller (Molloy, 1998: 5) tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

1.1 Yetersiz Arz/Yönetim: Lider iş görenleri genellikle kendi haline bırakmaktadır. Görüşünü, tutumunu ve fikirlerini belli etmeyerek taraf tutmaktan kaçınmaktadır. Bu tutumdaki liderler hem çalışanlarla hem de üretimle ilgilenmemektedir.

1.9 Şehir Klübü Yönetimi: Bu yaklaşımda lider için iş gören ön plandayken üretim ikinci sıradadır. Lider iş görenler tarafından gelen fikirleri önemsemekte, kendi fikir ve tutumlarını dayatmaktan kaçınmaktadır. İş görenler arasında çıkan çatışmaları önlemeye çalışır ancak bir çatışma söz konusu olduğunda çalışanları bir arada tutmak için arkadaşça yaklaşım göstererek krizi yönetmektedir. Bu liderlik yaklaşımında dostça bir yaklaşım söz konusudur.

9.1 Otoriter Yönetim: Bu liderlik yaklaşımında üretim ön planda iken iş gören ikinci sıradadır. Lider, iş görenlerden işletmenin kurallara uymasını ve itaat etmesini

beklemektedir. Fikirlerini, görüşlerini ve tutumlarını sert bir şekilde ortaya koymakta ve çatışma söz konusu olduğunda iş görenlere ağır cezalar vererek, kendini pozisyonunu korumak istemektedir. Üretim teşvikli bir yaklaşım olup çalışanlardan yüksek performans beklenmektedir.

9.9 Takım Yönetimi/ Takım Çalışması: Bu liderlik yaklaşımında hem iş görenlere hemde üretime yüksek derecede önem verilmektedir. İkili iletişim ön plana çıkarılarak takım çalışması desteklenmektedir. Lider iş görenlerinin fikir ve görüşlerini önemsemekte ve çalışanlarına işletmenin bir parçası olduğunu hissettirmektedir. Bir çatışma söz konusu olduğunda nedenini araştırarak çözüm yolu bulmaktadır.

5.5 Orta Yollu Yönetim: Bu liderlik yaklaşımında iş görenler ve üretim arasında denge kurulmaya çalışılmaktadır. Liderin, iş görenleri ile fikir ve görüşleri farklı olsa da uzlaşmacı bir yaklaşım sergilemektedir. Üretime ve çalışanlara eşit bir yaklaşım sağlanarak yüksek performans beklenmektedir ancak iki taraftan aynı verimi beklemek mümkün olmamaktadır.

1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Liderlerin iş görenlere karşı tutumlarını tanımlayan öğelerden birisi de iş görenlerin çalışma süresi içerisindeki sergilemiş oldukları davranışlardır. Yöneticiler iş görenlerin bu davranışlarına karşın bir yaklaşım göstermektedirler. Bu yaklaşımlara Douglas McGregor'un Yönetim Teorisi olan X ve Y teorisi örnek verilebilir. Maslow'un teorisinden etkilenen McGregor, kendi düşüncesini geliştirdi ve X ve Y teorisini yarattı (Balaban, 2018: 53). McGregor'un düşüncesine göre yöneticinin duygu ve düşünceleri liderlik davranışını ortaya koymaktadır. X ve Y teorisi iki farklı insanı göstererek bu insanların liderlik şekillerini göstermektedir (Başaran, 2004: 79-80). X ve Y teorisine göre insanların davranış biçimleri şu şekilde özetlenmiştir (Pazarbaş, 2012: 34).

X Teorisine göre;

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve gerekli ortam yaratılmadığında çalışmaktan kaçarlar. Bu sebeple, insanlardan verim elde edebilmek için onları motive etmek, yönlendirmek ve gerektiğinde desteklemek önemlidir.
- Bireyler iş ve terfi almak için hevesli değildirler, sorumluluk almadan kendisine en fazla kazanç sağlayacak işi yapmak isterler.

- İnsanların bir çoğunluğu yaratıcılık yeteneğine sahip değildir değişime direnç gösterirler.
- Örgütte çalışan bireyler için mühim olan örgütün amaçları değil, kişisel çıkarımlarıdır.

Y Teorisine göre;

- Bireylerin fiziksel çaba harçayarak bir işte çalışmaları, dinlenmeleri ya da oyun oynamak istemeleri kadar doğaldır.
- Birey, kendisi için önceden belirlediği hedeflere ulaşmak amacıyla bir işe girerek kendi kendini yönlendirerek kontrol edecektir.
- Bireyin kendi amaçlarına odaklanması, başarı ihtiyacını karşılamakla birlikte tatmine yöneliktir ve ödülün yanı sıra da motivasyon sağlar.
- Bir insanın doğasında, öğrenme isteği yer alır. Eğer uygun şartlar sağlanırsa, sorumluluğu zoraki almaktan çok isteyerek üstlenecektir.
- Bireylerin yaratıcılık, yenilik yaratma gibi yetenekleri toplumda sayılı kişilere verilmiş olmayıp geniş bir şekilde yayılmıştır.

Y teorisi X teorisinin tam zıttı olarak belirlenmiştir. Bireylere yaratıcılıklarını gösterebilecekleri gerekli ortam sağlandığında kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissedeceklerdir. Kendilerini değerli olarak hisseden iş görenler işletmenin amaçlarına uygun davranışlar sergileyecek ve verilmiş olan sorumlulukları zorunlu olarak değil istekli olarak yerine getireceklerdir.

X ve Y teorileri arasındaki temel farklılar Tablo 4'te ki gibi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Tablo 4: X ve Y Teorisi Arasındaki Farklar

X Teorisi Özellikleri	Y Teorisi Özellikleri
Birey, statik ve pasif bir varlık olarak kabul edilir.	Birey, proaktif ve dinamik bir varlık olarak görülür.
Sorumluluk, çalışanlara atfedilir.	Sorumluluk, yöneticilere yüklenir.
Motivasyonun temelinde ekonomik faktörler yatar.	Motivasyon, sosyal ve psikolojik unsurlarla beslenir.
Dışsal faktörlerce yönlendirilen denetim mevcuttur.	Bireysel öz-yönetim ve içsel denetim ön plana çıkar.
Yönetim, örgütsel hedeflere odaklanır.	Yönetim, bireysel ve örgütsel hedeflerin entegrasyonuna yöneliktir.

Karar alma süreci, yöneticiler tarafından domine edilir.	Karar alma sürecine bireylerin katılımı esastır.
Otorite, katı ve sert bir yapıya sahiptir.	Otorite, daha esnek ve ılımlı bir yaklaşımla ele alınır.

Kaynak: *Hamarat'ın (2010) araştırmasından yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Liderlerin bireyler hakkındaki varsayımları belirli bir liderlik kuramına uygun olduğunda, liderlerin davranışları da belirli bir şekilde şekillenir. Örneğin, bir lider X kuramına uyuyorsa, otoriter ve kontrolcü bir tavır sergileme eğilimindedir. Ancak, Y kuramına uygun bir lider ise katılımcı ve demokratik bir tutum benimseyecektir. McGregor'un X ve Y kuramlarını keskin bir şekilde ayırması bazı bilim insanları tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştirilere yanıt olarak, William Ouchi ve Alfred Joeger Japonya'da endüstri örgütlerinde yaptıkları çalışmalarla ABD'deki örgütlerle Japonya'daki örgütler arasındaki farklara odaklanarak Z kuramını geliştirmişlerdir. Liderlik açısından Z kuramı, liderin bireylere yönelimini artırarak ikili ilişkilerin geliştirilmesine önem vermektedir. Bu şekilde, liderin etkili liderlik davranışını sergileyeceği savunulmaktadır. (Ofloğlu, 2002: 30).

1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan ve Ohio Üniversitesi araştırmalarının devamı olan sistem 4 modeli, Lensis Likert ve arkadaşları tarafından liderlerin farklı tarz davranışlarını araştırmak amacıyla geliştirilmiştir.

Likert ve ekibinin yaptığı bilimsel araştırmalar, örgütlerin en önemli kaynaklarının insan sermayesi olduğunu ve bu kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılması gerektiğini göstermiştir. Likert, 200'den fazla örgüt yöneticisiyle yaptığı anket çalışmasından elde ettiği verilere dayanarak, farklı niteliklere sahip örgütlerin performanslarını karşılaştırarak yönetim sistemleri ve liderlik kavramlarıyla ilgili sistemler ve sınıflandırmalar gerçekleştirmiştir. Likert'e göre, örgütlerin benimsemesi gereken yönetim sistemlerini ve bu sistemlere bağlı olarak sergiledikleri liderlik yaklaşımlarını dört gruba ayırmak mümkündür. Her bir grup, belirli varsayımları ve davranışları içermektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 157). Bu grup ve özellikleri Tablo 5'de özetlenmiştir;

Tablo 5: Liderlik Değişkeni

Sistem	Liderlik Değişkeni	Astlarına İnancı ve Güveni	Astlarının Özgürlük Hissi	Astların Katılımı
Sistem 1	İstismarcı Otokratik	Lider astlarına karşı inanç ve güven eksikliği sağlar.	Astlar, işle ilgili konular hakkında görüşlerini ifade etme konusunda kendilerini tamamen özgür hissetmemektedirler..	Astların, işle ilgili konularda ifade özgürlükleri neredeyse hiç yoktur.
Sistem 2	Yardımsöer Otokratik	Lider, astlarına belirli bir güven düzeyi göstermektedir.	Astlar, işle ilgili konuları tartışırken kendilerini kısıtlı bir özgürlük içinde hissederler.	Yönetici, problemlerin çözümünde astların görüşlerini nadiren dikkate alır.
Sistem 3	Katılımcı	Lider, astlara kısmi güven duyar ancak karar verirken kontrolü elinde tutmayı tercih eder..	Yönetici, problemlerin çözüm sürecinde genellikle astların fikirlerini alır ve bunları yapıcı bir şekilde değerlendirir.	Yönetici, zaman zaman astların görüşlerini alır ve bu süreçte bir ölçüde katılımcı bir yaklaşım benimser.
Sistem 4	Demokratik	Lider, astlarına tam bir güven duyar ve bu tutumunu tüm konularda sürdürür.	Astlar, işle ilgili her konuda kendilerini tamamen özgür hissederler ve ifade özgürlüklerini kullanabilirler.	Yönetici, problemlerin çözümünde daima astların görüşlerini sorar ve bu görüşleri etkin bir şekilde kullanır.

Kaynak: Pazarbaş'ın (2012) araştırmasından yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5'e göre, Likert ve ekibinin çalışmalarında, değişkenler astlara olan inanç, astların özgürlük hissi ve astların katılımı şeklinde yer almış ve bu değişkenlere dayalı olarak dört grup altında sistemler incelenmiştir. Sistemler sırasıyla, İstismarcı Otokratik (Sistem 1), Yardımsöer Otokratik (Sistem 2), Katılımcı (Sistem 3) ve Demokratik

(Sistem 4) olarak ele alınmıştır. Likert'in araştırmaları, en fazla verimlilik gösteren grubun Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetimlere sahip olduğunu, düşük verimlilik gösteren grubun ise Sistem 1 ve Sistem 2'de yer aldıklarını belirtmiştir. Sistem 1, "göreve yönelik" çoklu biçimsel ve otoriter yönetimi temsil ederken, Sistem 4, "iş görene yönelik" etkin iletişime, güvene ve ekip çalışmasına önem veren yönetimi temsil etmektedir. Ancak, Sistem 4'e yönelik metodoloji bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Bu modelin her zaman ve her yerde geçerli ve en etkili yönetim tarzı olarak kabul edilmesi eleştirilerin konusu olmuştur (Pazarbaş, 2012: 36).

1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, karşılaşılmaması gereken farklı zorluklar ve durumlar olduğunu, örgütsel yöntemlerden ziyade farklı özellikler sergileyen yöntemlerin, organizasyon içindeki duygusal varlıkların çevreyle sınırlı olduğunu ve karşılaştıkları durumlar için birçok yöntemin bulunduğunu ileri sürmüştür (Sucu, 1995: 5).

Liderler genellikle çevrenin yapısına ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkarlar. Kişisel farklılıklar ve nitelikler göz önünde bulundurulmaz. Liderlik anlayışı, çoğunlukla mevcut koşulların etkisiyle değişebilir. Bu durumu etkileyen faktörlerden biri liderin ruh hali ve duygusal durumunun etkisidir. Bu bağlamda lider, ortaya çıkan duruma göre çeşitli davranış biçimleri sergileyebilir. Lider, iş görenleri motive ederek onları yönlendirerek başarılı kılmak için çaba sarfeder liderliği ve içinde bulunduğu durumları göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre bir liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223):

- Hedeflenen amaçların özellikleri,
- Takipçilerinin yetenekleri, özellikleri ve örgütten talepleri,
- Liderin ortaya çıkarmış olduğu örgütün kültürü ve özellikleri,

- Liderin ve takipçilerinin önceki deneyimleri.

Durumsallık teorisi, bir liderin davranışlarının bulunduğu duruma ve çevresel koşullara göre değişebileceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, farklı ve en etkili yönetim tarzının var olduğunu niteleyen davranışsal yaklaşımdan tamamen farklı bir perspektif sunmaktadır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, liderlik başarısının sadece liderin benimsediği davranış biçimine bağlı olmadığını tespit etmiştir. Durumsallık yaklaşımı, liderliği liderin bulunduğu koşullar ve süreçlerle birlikte değerlendirerek tanımlamaya çalışır. Bu yaklaşıma göre en etkili lider, koşullara, duruma ve içinde bulunmuş olduğu gruba göre davranışlarını yönlendirebilen kişidir (Pazarbaş, 2012: 39).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, durumsal liderlik yaklaşımlarının önemli teorilerini temsil etmektedir. Bu yaklaşımların ortak noktası, görev odaklı ve ilişki sürdüren liderlerin tüm yöntemleri geçerli değildir. Örneğin, bazı noktalarda "görev" odaklı liderlik anlayışı daha etkili olabilirken, bazı yerlerde ise tam olarak "ilişki" odaklı liderlik tarzı daha etkili olabilir. Durumsal liderlik modelleriyle ilgili yapılan, ortaya çıkabilen farklı yapıları değiştirebilen davranış olarak ele alınır. Bu modellere göre liderlik duruma göre değişebilen davranışlardan meydana gelmektedir (Balaban, 2018: 57).

1.6.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

1967 yılında Fiedler tarafından ortaya atılan durumsallık modeli, liderin etkinliğinin içinde bulunmuş olduğu koşullara bağlı olduğunu vurgulamıştır. Liderliğin bazı koşul ve şartlarda etkin olabileceğini ve bazı koşul şartlarda etkin olamayacağını açıklayan ilk teoridir. (Hamarat, 2010: 39 ve Nigmetullina, 2011: 64). Fiedler'in teorisine göre her durumda ve koşulda etkin olabilecek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Liderlik genellikle bireysel nitelikleri, amaçları, içinde bulunduğu koşullar ve şartlara göre değişim göstermektedir (Baltacı vd. 2014: 63).

Fiedler'in geliştirmiş olduğu bu ölçek liderin liderlik tarzını ölçmeyi amaçlamaktadır. Liderin göreve mi yoksa ilişkiye mi daha fazla önem verdiğini açıklayan bu ölçek liderin LPC (Least Preferred Co-worker) ölçeğinden almış olduğu puana göre liderlik stilini ortaya çıkartmaktadır. Bu ölçekte, liderden birlikte çalışmakta

zorlandığı iş görenleri düşünerek kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenir. LPC ölçeği on altı birbirinden farklı nitelikten oluşan bir ölçektir. Ölçekteki farklı özellikler şu şekilde tanımlanmıştır. Dostça- dostça değil, memnun- memnun değil, stresli- rahat, kabul edici- karıştıç, destekleyici- destek olmayan, heyecanlı- heyecanlı olmayan, iş birlikteliğini seven- sevmeyen, soğuk- sıcakkanlı, yardımcı- moral motivasyon bozan, can sıkıcı- farklı, kararlı- kararsız, verimli- verimsiz, neşeli- mutsuz, açık- anlaşılır değil. Ölçek sonucuna göre LPC puanı yüksek olan lider en az çalışmayı tercih ettiği arkadaşını pozitif bir şekilde değerlendirmişse “ilişki merkezli” liderlik biçimine sahiptir. Ancak lider en az çalışmayı tercih ettiği arkadaşını negatif bir şekilde değerlendirmişse “görev merkezli” liderlik biçimine sahiptir (Demir, 2019: 38 ve Nigmetullina, 2011: 64).

Genellikle ilişki merkezli liderlik biçimine sahip olan liderler çalışma arkadaşlarına odaklanarak onların işletme içerisindeki problemlerine, konforlarına ve verimliliklerine odaklanmaktadır. Görev merkezli liderlikte ise otoriter bir liderlik söz konusu olup iş görenlerden elde edeceği verime, vermiş olduğu sorumlukların yerine getirilmesine odaklanmaktadır.

Fiedler liderin statüsünün “lider-takipçi ilişkisi” “görevin yapısı” ve “pozisyonun gücü” gibi faktörlerle ortaya çıktığını savunmuştur. Liderlerin durumlarını değiştirebilmeleri ve kontrol edebilmeleri için tavsiyeler bulunmuştur. Tavsiyeler Tablo 6’da gösterilmiştir:

Tablo 6: Fiedler Etkin Liderlik Teorisi Durumsal Faktörleri

Lider- Ast İlişkisi	Görevin Yapısı	Pozisyonun Gücü
Astlarınıza gerektiği kadar vakit ayırın.	İşletme içerisinde yatay örgütlenmeyi tercih ediniz.	Konumunuz gereği size verilen gücü gerekli gördüğünüz durumlarda kullanınız.
Astlarınızla ilişkilerinizde güven önceliğiniz olsun.	İşle ilgili konularda astlarınızda fikir ve görüşlerini alın.	Astlarınız sorumluluğunda olan işlere dair bilgi sahibi olunuz.
Astlarınıza karşı ödüllendirme gücünüzü kullanın.	İşletme içerisinde eğitim aktivitelerini arttırın.	Astlarınız kendi arasındaki iletişimi hakkında bilgi sahibi olunuz.
Bilgi ve tecrübelerinizi astlarınızla paylaşın.	Astlarınıza görevlerini açık anlaşılır bir şekilde belirtiniz.	Bir konu hakkında karar alırken astlarınızın da görüşlerini değerlendirin.
	Ortaya çıkan sorunları tanımlayın ve nedenlerini bulun.	

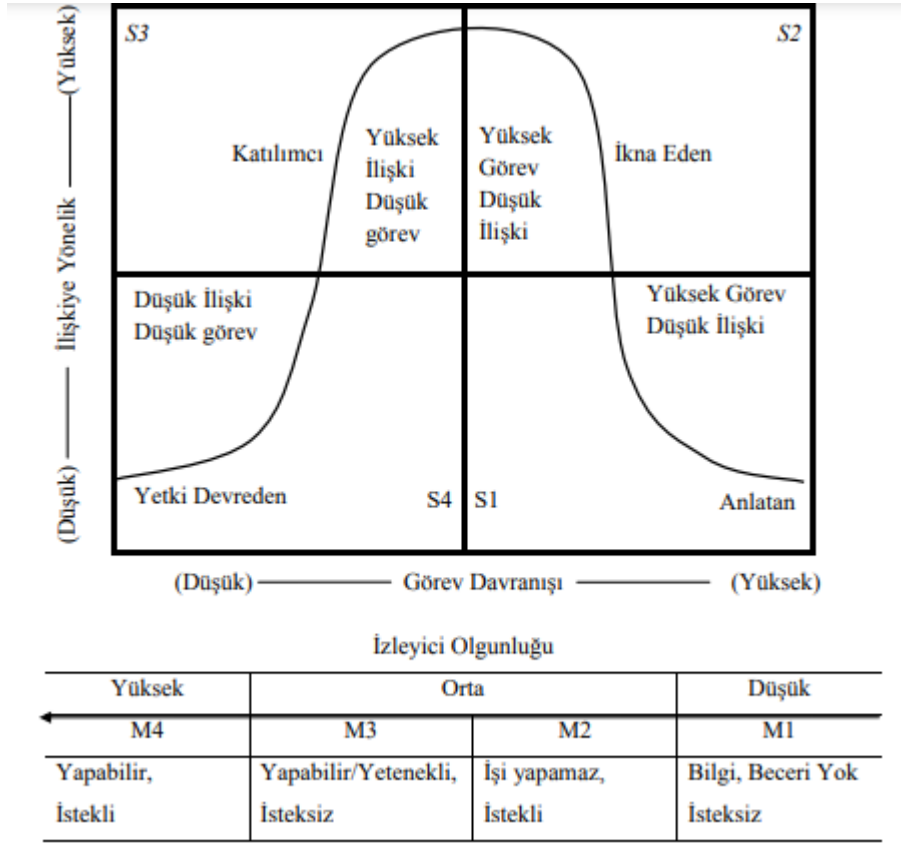
Kaynak: *Demir'in 2019 araştırmasından yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Fiedler'in Liderlik Modeli davranışsal liderlik teorisine göre farklılık göstermekte olup ne çeşit liderlik davranışının örgüt içerisinde başarılı olacağına yöneliktir. Fiedler'e göre liderin başarısı uygun koşullarda uygun liderlik davranışını göstermesine bağlıdır. Bu modele göre örgüt içerisinde uygun bir durum oluşmazsa liderin değiştirilmesini değil örgütün durumunun liderin tarzına göre değiştirilmesini savunduğu için eleştirilere maruz kalmıştır (Balaban, 2018: 58).

1.6.3.2. Hersey Blanchard Modeli

Durumsal liderlik teorilerine katkıda bulunan teorisyenler arasında Blake ve Moun-ton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından yola çıkan Hersey ve Blanchard'a göre bir lideri lider yapan en temel faktör takipçilerinin olgunluk seviyesidir (Balaban, 2018: 59, Demir, 2019: 41). Bu olgunluk seviyesinin iki ana bileşeni vardır, bunlar kabiliyet ve istektir. Kabiliyet kişinin bir iş için gerekli olan bilgisi, yeteneği olarak ele alınırken, istek ise bir işi gerçekleştirirken kişinin motivasyonu, bağlılığı ve istek düzeyi olarak tanımlanabilir. Olgun bir birey işi gerçekleştirmek adına psikolojik açıdan ve teknik açıdan yeterlidir (Çetin, 2008: 76). Astların görevlerini öğrenmeye başladığı aşamada örgüt içerisinde oryantasyonlu bir yönetim gerekmektedir. Çünkü astlar bu süreç içerisinde sorumluluğu üstlenecek kadar istekli ve yetenekli değildirler. Ancak yöneticinin astına olan güven ve motivasyonu ile isteği artacaktır. Astlar kabiliyetlerini arttırdıkça sorumluluk almaktan çekinmeyecektir. Böylelikle liderin daha fazla emirci olmasına gerek kalmayacaktır. Astların olgunluk düzeyi arttıkça liderin davranışında görev odaklı yaklaşımdan ilişki odaklı yaklaşıma doğru bir geçiş olacaktır (Akgemci vd. 2011: 268-269).

Liderin uygun liderlik yaklaşımını belirlemesi için takipçilerini iyi analiz etmesi gerekmektedir. Liderin etkinliği, takipçilerinin olgunluk derecesini doğru bir şekilde belirlemeye ve uygun liderlik yaklaşımını seçmesine bağlı olacaktır (Şirin, 2014:30).



Şekil 6: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: Şirin, 2014

Şekil 7'de gösterilen liderlik modeli, lider davranışlarını ilişki odaklılık ve görev odaklılık açısından dört farklı kategoriye ayırarak tanımlamaktadır: S1, S2, S3 ve S4. Bu model, astların olgunluk seviyesini de dört aşamada değerlendirir: M1'den M4'e kadar, olgun olmayan durumdan olgun duruma doğru bir sıralama izlenir.

Bu çerçevede, olgun olmayan astlar (M1) için, liderin göreve yönelik ilişkilere ağırlık verdiği gözlemlenmektedir. Bu durumda lider, emir verme ve karşılık bekleme (S1) gibi bir davranış modeli benimsemektedir. Astların olgunluk seviyesi bir miktar arttığında (M2), liderin yüksek düzeyde görev ve ilişki odaklı davranışlar (S2) sergilediği, astlarına fikirlerini ve emirlerinin sebeplerini açıkça anlattığı görülmektedir. Astların olgunluk düzeyi daha da arttığında (M3), lider, yüksek ilişki ve düşük görev odaklı davranış (S3) modeline geçiş yapmakta, bu süreçte astlarının fikir ve görüşlerini alarak onları işletme yönetimine dahil etmektedir. En yüksek olgunluk seviyesine ulaşıldığında (M4) ise lider, düşük ilişki ve düşük görev odaklı davranış (S4) modelini benimseyerek planlama ve bazı yetkilerini astlarına devretmektedir (Şirin, 2014:30).

1.6.3.3. Amaç- Yol Yaklaşımı

House ve Evans tarafından geliştirilen bu teori, motivasyonla ilgili genel beklenti teorisine dayanır. Amaç-Yol yaklaşımı, bireysel davranışları etkileyen iki temel faktörü tanımlar: bireyin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaşacağına olan inancı (bekleyiş) ve bu sonuçlara atfedilen değer (valens) (Koçel, 2010). Valens, bir bireyin başarı sonucu elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade eder. Bekleyiş teorisine göre, liderlik, liderin takipçilerinin bekleyişlerini ve valenslerini etkileme derecesi aracılığıyla grup üyelerini motive edebilir.

Liderlerin astları için yapabilecekleri en önemli şey, Koçel (2010)'e göre, astların hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için yol göstermektir. Evans'a göre, liderler astlarının davranışlarını ödüllendirme gücü ve bu ödülleri kazanmak için gerekli adımları açıkça belirleme gücü ile etkileyebilir.

Yol amaç modeli, liderlerin farklı şartlar ve koşullarda çeşitli davranışlar sergileyebileceğini savunur. House ve Mitchell tarafından tanımlanan liderlik davranışları şunlardır: Katılımcı Liderlik, karar verme sürecinde astların görüşlerini dikkate alır; Destekleyici Liderlik, astların ihtiyaç ve isteklerine öncelik verir; Yönlendirici Liderlik, görev odaklıdır ve astlara yönergeler sağlar; Başarı Merkezli Liderlik, sonuç odaklıdır ve performans artışını hedefler (Balaban, 2018; Öztürk, 2016). Bu liderlik davranışları, Ohio State Üniversitesi'nin araştırmalarıyla uyumlu olarak, yapısal ve ilişkisel boyutları yansıtır. Liderin davranış biçimi seçimi, çeşitli faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterir (Öztürk, 2016: 3090- 3091).

1.6.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Vroom ve Yetton'un normatif liderlik kuramı, durumsal liderlik teorileri içerisinde öne çıkan bir yaklaşımdır. Bu kuram, ilk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş, daha sonra ise Vroom ve Arthur G. Jago'nun katkılarıyla derinleştirilmiştir. Vroom ve meslektaşları tarafından önerilen bu teori, liderin etkili karar verme süreçlerindeki başarısına odaklanır. Bu yaklaşım, Amaç-Yol teorisine paralellik gösterir ve farklı liderlik biçimlerinin ortaya çıkabileceğini, ancak liderin yönetim biçiminin, organizasyon içindeki konumuna bağlı olduğunu iddia eder. Bu teorinin temel amaçlarından biri, astların karar verme süreçlerine katılımının sonuçların

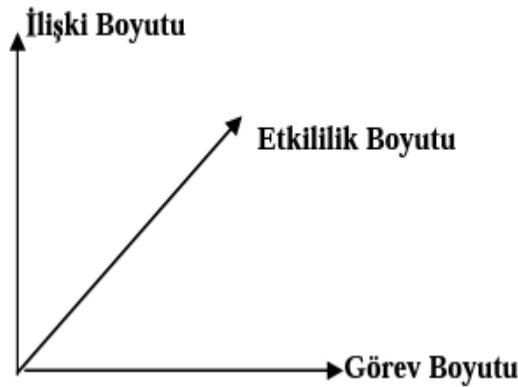
kalitesini artırdığını ve liderin, etkin karar verme için belirli bir katılım ve başvuru düzeyine ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir (Aygün, 2012: 30; Şirin, 2014: 26).

Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, bazı araştırmacılara göre beş farklı liderlik stili içerir (Öztürk, 2016: 3091). Bunlar; Otokratik 1 (AI) ve Otokratik 2 (AII), Danışman 1 (CI) ve Danışman 2 (CII), ve Grup 1 (GI) stilleridir. Bu stiller, liderin karar verme sürecinde astlarının katılım düzeyini farklı şekillerde belirler. Ayrıca, Yetki Devreden (DI) ve Grup 2 (GII) gibi ek liderlik stilleri de bazı araştırmacılar tarafından modele dahil edilmiştir.

Vroom ve Yetton modeli, bazı durumlarda astların katılımının karar alma süreçlerinde daha iyi sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunduğunu ve liderin astlarıyla işbirliği yaparak etkinliğini artırabileceğini savunur. Liderlik çalışmalarının bireylerden ziyade durumlar üzerine yoğunlaşması gerektiğini öne sürerler.

1.6.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Ohio modelinin görev odaklı ve ilişki odaklı boyutları ve yönetim şeması temel alındığında, Reddin, daha sonra bu boyutların her durumda her zaman geçerli olmadığını savunmuş ve bu iki boyuta etkililik boyutunu eklemiştir. Burada söz konusu olan etkililik, liderin görevi dahilinde olan işlerin başarıma derecesidir. Bu bağlamda Reddin, her işin kendine özgü standartları bulunduğunu ve liderlerin etkililiklerinin, bu ölçütler doğrultusunda gösterilen performansa göre saptadığını vurgulamıştır (Yaşbay, 2011: 22).



Şekil 7: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu

Kaynak: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005

Reddin üç boyut üzerine ilgili, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış şeklinde dört temel liderlik yaklaşımını eklemiştir.



Şekil 8: Reddin'in Liderlik Tarzları

Kaynak: : Ömürgönülşen ve Sevim, 2005

- **İlgili Lider (Yüksek İlişki-Düşük Görev):** Bu lider tipi, bireyleri olduğu haliyle kabul eder ve onlarla güçlü ikili ilişkiler geliştirir. Karşılaşılan problemlerde arabuluculuk yaparak rehberlik eder.
- **Bütünleşmiş Lider (Yüksek İlişki-Yüksek Görev):** Bu lider, genelde etkileşime dayalı bir yaklaşımı benimser ve takımın bütünlüğüne büyük önem verir. Sorunların temel nedenlerini derinlemesine inceler, hatalardan öğrenir ve sürekli gelişim için çözüm yolları arar.
- **Kopuk Lider (Düşük İlişki-Düşük Görev):** Bu lider, organizasyonun kuralları ve yönetimine aşırı önem verir. Astlarıyla ilişkisi sınırlıdır, genellikle yazılı iletişim yoluyla talimatlar verir ve işletme içindeki hatalara dikkat çekerek bunları düzeltmeye çalışır.
- **Kendini Adanmış Lider (Düşük İlişki-Yüksek Görev):** Bu lider, astları üzerinde otorite kurmayı ve onları belirli görevlerde yerleştirmeyi amaçlar. Çoğunlukla sözlü talimatlar verir, takım çalışmalarında aktif bir rol alır ve hatalar karşısında cezalandırma yöntemlerini kullanır (Öztürk, 2016: 3093).

Reddin'in yaklaşımında liderin neden yaptığı değil, ortaya koyduğu sonuçlar önem kazanır. Liderin davranış etkililiği, bulunduğu çevrenin şartlarına bağlıdır, bu

sebeple göreve yönelik ya da ilişkilere yönelik davranış biçimlerinden hangisinin etkili olacağını veya olmayacağını önceden belirlemek doğru değildir. Çünkü etkili veya etkisiz davranışlar arasındaki ayırım genellikle liderin davranışının kendisinden ziyade kullanıldığı duruma uygunluğuna dayanır (Yaşbay, 2011: 22).

1.6.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Son yıllarda yönetim alanında gerçekleştirilen yeni araştırmalar, geleneksel liderlik modellerinin yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Değişen ve gelişen koşulların etkisiyle, dönemin ihtiyaçlarına uygun olarak yeni liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bu yeni kuramlar, liderlik sürecinin farklı yönlerini ele alarak lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanmış ve modern liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturmuştur. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik, hizmetkar liderlik, dönüştürücü (transformasyonel) liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, etik liderlik ve yaratıcı liderlik gibi liderlik tarzları, modern liderlik yaklaşımları arasında öne çıkanlardır (Toptaş, 2021: 15).

1.6.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

1970'lerin sonlarında J. M. Burns tarafından ortaya atılan liderlik teorisi, liderliği etkileşimci (transactional) ve dönüştürücü (transformational) olmak üzere iki ana boyutta inceler. Burns'ün bu teorik çerçevesi, daha sonra Bass (1985) tarafından daha ayrıntılı bir şekilde geliştirilmiş ve bu iki liderlik türü literatürde önemli bir yer edinmiştir (Şentürk vd., 2016: 176). Bass (1997), etkileşimci liderlik kavramını, lider ile astları arasında performansa dayalı bir ödül ilişkisini vurgulayarak açıklar. Etkileşimci liderlik, koşullu ödül boyutu ile başlar ve daha sonra istisnalarla yönetim ve tam serbesti boyutlarını da kapsayacak şekilde genişler. Howell ve Avolio (1993: 897) tarafından yapılan araştırmalara göre, istisnalarla yönetim anlayışı, aktif ve pasif olmak üzere iki farklı boyutta incelenmiştir.

Etkileşimci liderlik, liderin astlarından belirli beklentileri karşıladıklarında hangi ödülleri alacaklarını açıkça belirttiği bir yönetim tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımı, lider ile astları arasındaki ilişkinin işe dayalı olması sebebiyle “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik” veya “yönetimsel liderlik” gibi farklı terimlerle de ifade edilmektedir. Bu

yaklaşım, somut performans ve sonuçlara odaklanan, görev ve işlemlere dayalı bir liderlik anlayışını temsil eder (Koçel, 2010: 591; Eren ve Titizoğlu, 2014: 278).

Etkileşimci liderlik, hiyerarşik yapıya, kurallara dayanmaktadır. Lider, örgütün hedeflerine ulaşmak için örgüt kurallarına uyulmasını, görevlere odaklanmayı ve astların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirileceğini, aksi takdirde cezalandırılacaklarını vurgular. Etkileşimci liderlik anlayışında lider ve astlar arasında karşılıklı bağımlılık içeren bir ilişki türü bulunur. Astlar, liderin istekleri doğrultusunda başarı gösterdiklerinde somut çıktılar olarak primler ve prestij elde edebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 221; Bildik, 2009: 29). Etkileşimci liderler, iş görenlerin değişim ve yenilik taleplerini görmezden gelen, mevcut faaliyetlerin yürütülmesine odaklanan, risk almaktan kaçınan (Şentürk vd. 2016: 176; Bakan vd. 2015: 204) gelenekselci bir yapıya sahip olup, örgütün hedeflerine yönelik yüksek performans karşılığında iş görenlerini motive eden bir liderlik tipidir (Bildik, 2009: 29; Erol ve Köroğlu 2013: 47). Etkileşimci liderlik tipinde genellikle iş görenler ve lider arasındaki ilişki anlaşma ile sağlanmaktadır. Anlaşma koşullu ödül ve beklentilerle karşılanmakta olup, lider iş görenlerini geliştirme konusunda ihmalkardır (Bakan vd. 2015: 204). Etkileşimci liderlik, iş görenlerin üstlenecekleri sorumlulukları, liderin onlardan beklediği performansı, yerine getirmeleri gereken görevleri ve bu görevlere uygun şekilde itaat etmeleri karşılığında elde edecekleri ödülleri net bir şekilde belirleyen bir liderlik tipidir. Bu liderlik tipi, iş görenler ve lider arasındaki değişime dayalı olup, genellikle küçük çaplı ve rutin değişimleri kapsar (Eren ve Titizoğlu 2014: 279).

Bu tip liderlik türlerinde iş görenler ve lider arasında çeşitli davranış şekilleri ortaya çıkmaktadır. Bass'a göre (1999), bu davranışlar dört boyutta gerçekleşebilir. Bu boyutlar koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim aktif ve pasif, tam serbesti tanıyan liderlik boyutlarıdır (Cinnioğlu, 2018: 14).

- **Koşullu Ödüllendirme;** etkileşimci liderlikte önemli bir araçtır ve liderin belirlediği görevlerin önceden tanımlanmış şartlara uygun olarak tamamlanması üzerine kuruludur. Lider, iş görenlerini performanslarına bağlı olarak ödüllendirir ve bu ödüller genellikle maddi veya manevi nitelikte olabilir. Lider ile iş görenleri arasında amaç-ödül ilişkisi kurulur. (Toptaş, 2021: 14; Cinnioğlu, 2018: 14). Bass'a göre etkileşimci liderler iş görenlerinden fayda görmek istiyorsa iki farklı ödüllendirme yapabilir. Bunlar iyi performans gösterilen işi

övmek ve ücrette iyileştirme yapmak veya terfidir. Cezalandırma ise bir bireyden beklenen performansı gösterememesi durumunda liderin bu durumdan bahsetmesi, liderin desteğini çekmesi, işten çıkarma gibi uygulamaların kullanılmasıdır. Ancak bu tür cezalar iş gören üzerinde daha az fayda göstermekte olup büyük bir sorun olmadığı takdirde kullanılmamalıdır (Bass, 1985: 34).

- **Aktif İstisnalarla Yönetim:** Bu boyut örgüt içerisinde herhangi bir problemin ortaya çıkması ve düzeltilmesi gerektiği durumlarda lider tarafından kullanılmaktadır. Lider bu durum karşısında yıkıcı eleştirilerde bulunabilir, cezalandırmaya ve işten çıkarmaya yönelebilir. Bu anlayışa sahip olan liderler büyük bir sorun olmadığı durumlarda harekete geçmek yerine pasif bir tutum benimsemeyi tercih ederler.
- **Pasif İstisnalarla Yönetim:** Bazı araştırmacılar bu boyutu serbest lider olarak da tanımlamaktadır. Bu anlayışa sahip liderler genellikle astlarını görevlerini yapmaları konusunda serbest bırakmış durumdadırlar. Sorunların ortaya çıkmasını beklerler ve bunları düzeltmek için müdahale etmezler genellikle çözüm bulmaları için astlarını tercih ederler. Çünkü karar vermekte güçlük çekerler ve gecikirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 221-222).
- **Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik:** Bu liderlik tipinde ise örgütün amaçları ve standartları konusunda iş görenlerini tamamen serbest bırakan, işin işleyişine hiçbir şekilde müdahalede bulunmayan veya karar vermekten çekinen, bir lidere ihtiyaç duyulduğunda genellikle ortaya çıkmayan ve sorumluluklarını yerine getirmeyen liderlik davranışını sürdürmektedir (Koçel, 2010: 592; Cinnioğlu, 2018: 15).

1.6.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, son yıllarda en bilindik liderlik modellerinden birisi haline gelmiştir. Dönüşümcü liderlik, bireyleri değiştirme, yeteneklerini ortaya çıkarma ve dönüştürme süreci olarak da tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzında genellikle lider ve takipçisi arasındaki etkileşime odaklanılmaktadır (Northouse, 2016: 175). Dönüşümcü liderlik Türkçeye çevrilirken “dönüşümsel”, “dönüşümcü”, “dönüştürücü”, “değişimci”

gibi kavramlarla tanımlamıştır bunun yanı sıra literatürde Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik olarak da ifade edilmiştir (Ulutaş, 2010: 43).

İlk kez 1973 yılında Downton'un "Bağlılık ve Karizma Evrim Sürecinde" adlı eserinde dönüşümcü liderlikten bahsedilmiştir. Daha sonra 1978 yılında Burns, "Liderlik" adlı kitabında Dönüşümcü Liderliği daha detaylı bir şekilde inceleyip kavramsallaştırarak literatüre kazandırmıştır (Demirci, 2021: 34). Burns'un Liderlik kitabında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki karşılaştırmayı yaparak dönüşümcü liderliği, takipçilerini destekleyerek motivasyonlarını yüksek seviyede tutmaya çalışan lider olarak tanımladığı belirtilmektedir. Aynı eserde, Martin Luther, John F. Kennedy, Gandhi gibi politik liderlerin çağdaş örnekleri olarak dönüşümcü liderlik uyguladıkları örnekler olarak verilmiştir. Bass (1985), Burns'un dönüşümcü liderlik teorisini genişleterek, dönüşümcü ve etkileşimci (transactional) liderlik tarzlarını birbirinden tamamen ayrı tarzlar olarak değil, bir liderlik yelpazesinin farklı noktalarında yer alan, birbirinin devamı niteliğindeki yaklaşımlar olarak ele almıştır. Bass'ın çalışmasında Franklin D. Roosevelt, Charles de Gaulle ve Lyndon Johnson gibi liderlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını birlikte kullandıkları savunulmuştur (Bakkal, 2019: 6).

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ), dönüşümcü liderlik teorisinin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Bu model, dönüşümcü liderliği dört ana boyutta inceler; ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, entelektüel dürtü, bireysel anlayıştır (Phipps ve Prieto, 2011: 432-433). Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre lider, takipçilerinin tutumlarını, görüşlerini ve inançlarını dönüştüren kişidir. Dönüşümcü lider, işletmelerde yenilik ve dönüşüm gerçekleştirerek işletmeleri yüksek verime ulaştıran kişidir. Bu yenilik ve dönüşüm liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu takipçilerine benimsetmesiyle gerçekleşebilir (Luthans, 1995; Koçel, 2010: 592). Dönüşümcü lider, iş görenleri ile güçlü iletişim kurarak her birinin kişisel ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak, bireysel bir ilgi oluşturur ve onlara karşı farklı ancak adil davranır. Liderin bu davranışı karşılığında iş görenler kendilerini özel, motive olmuş hissederler bu da iş görenlerin başarısının artmasını sağlar (İşcan, 2016: 164). Dönüşümcü lider iş görenlerinin işe ilgisini ve yapmış olduğu işi sahiplenmesini sağlayarak, işletme içerisinde misyon ve hedeflerin benimsenmesini sağlar. Lider bunu genellikle birkaç yöntem ile yapmaktadır; takipçilerini etkileyerek onlarda ilham oluşturabilir, her bir iş görenle iki iletişimini arttırarak duygusal

ihtiyaçlarını karşılayabilir ya da zihinsel olarak geliştirebilir. Dönüşümcü liderin en önemli başarısı takipçilerinde karizmasıyla uyandırdığı hayranlık duygusudur (Bakkal, 2019: 6-7).

Dönüşümcü liderler genellikle geleceğe odaklı, takipçilerine yetki devri yapabilen ve örgütsel amaçlara birlikte karar veren yeniliğe ve değişime açık liderlik türüdür (Bass, 1990: 21; Titizoğlu ve Eren, 2014: 278). Bu liderlik türünde lider takipçileriyle karşılıklı etkileşim halindedir. Geleneksel liderlik türünden ziyade iş görenlerine ve değişime yöneliktir belirlenen hedeflere birlikte ulaşılabileceğinin farkındadır bu yüzden ekip çalışmasına önem vermektedir (Cinnioğlu, 2018: 18).

Coad ve Berry (1998: 166) tarafından belirtilen dönüşümcü liderliğin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- **Güven Verme:** Dönüşümcü liderler, takipçilerine güven aşılayarak, onların liderlerine olan inancını ve güvenini artırırklar.
- **Moral ve Motivasyon Sağlama:** Bu liderler, takipçilerine moral ve motivasyon sağlayarak, işletme içerisinde güçlü bir aidiyet duygusu oluştururlar.
- **Kişisel Gelişimi Destekleme:** Takipçilerinin kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyerek, işletme içerisinde eğitim ve gelişim fırsatlarına önem verirler.
- **Misyon ve Hedef Birleştirme:** İşletmenin misyonunu ve hedeflerini takipçilerinin hedefleriyle bütünleştirerek, her iki hedefe eşit derecede önem verir ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlarlar.
- **Örnek Olma:** Dönüşümcü liderler, davranışları ve kararları ile takipçilerine örnek olurlar, bu sayede takipçilerine ilham verirler.
- **Karar Alma Süreçlerine Dahil Etme:** Takipçilerini karar alma süreçlerine aktif olarak dahil ederek, işletme kararlarında önemli roller oynamalarını sağlarlar.

Bass ve Burns alışmaları ile başlatılan dönüşümcü liderlik ölçek alışması Burns'ün dönüşümcü liderliği tamamen ele alması ile dört liderlik özelliği ortaya çıkmıştır. Bu özellikler;

İdealleştirilmiş Etki (Karizma):

Karizma, dönüşümcü liderlik bağlamında, liderlerin takipçilerine ilham veren ve onlara güven ve saygı aşılayan bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Karip (1998)

tarafından yapılan açıklamaya göre, idealleştirilmiş etkinin aksine, karizma yalnızca liderin takipçileri üzerindeki etkisiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda liderin takipçileriyle etkileşime girerek ortak bir vizyon ve misyon oluşturma davranışını da içerir. Bu süreçte, lider ve takipçileri arasında duygusal bir bağ kurulur, lider takipçileri tarafından örnek alınır ve grup içinde birlik bilinci oluşturulur.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında karizma, liderin takipçilerine olan güveni ve saygıyı artırma süreciyle başlar. Bakkal (2019:8) ve Demirci (2021: 35) tarafından belirtilen gibi, lider, takipçileri ile risk paylaşarak ve örgütün hedeflerine bağlı kalarak, grubun birliğini ve ilerlemesini sağlar. Liderin gücü, kişisel çıkarlar için değil, örgütün genel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullanılır, bu nedenle lider, takipçileri tarafından grubu ileriye taşıyan merkezi bir güç olarak algılanır. Bu durum, liderin sadece bireysel etki alanıyla sınırlı kalmayıp, takipçileriyle etkileşim halinde, kolektif bir vizyon ve hedef doğrultusunda ilerlemesini içerir.

İlham Veren Motivasyon: Lider takipçilerini etkileyerek esin kaynağı olmaktadır ve bunları bizzat kendi davranışlarıyla ortaya çıkarmaktadır. Grup içerisinde ekip ruhu oluşturarak, geleceğe dair hedefler belirleyip, bu hedefleri takipçileriyle birlikte gerçekleştirerek takipçilerini motive etmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191).

Dönüşümcü liderin sabit çözümleri yoktur; onlar, takipçilerini sorunlarla karşılaştıklarında farklı bir bakış açısıyla düşünmeye teşvik eder ve farklı çözüm yolları bulmalarını destekler. Aynı zamanda, çözüm odaklı olmayı da teşvik ederler (Coad ve Berry, 1998: 166).

Entelektüel Teşvik: Bu boyutta ise lider, takipçilerini yenilikçilik ve yaratıcılık alanında geliştirmeleri için teşvik etmekte ve var olan sorunları tekrar tanımlamaktadır. Eski sorunlara yeni bir bakış açısıyla yaklaşarak takipçilerinin yaratıcılığını geliştirmeleri için gerekli ortamları hazırlamakta ve yöneltmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Lider örgüt içerisindeki eski yöntemlerin ve bakış açılarının yeniden değerlendirilmesi hususunda takipçilerini cesaretlendirir. Var olan sorunları çözmek amacıyla farklı görüş ve çözüm önerilerini mantık çerçevesi içerisinde seçilmesi için teşvik eder (Cinnioğlu, 2018: 23-24).

Bireysel İlgi (Destek): Lider, her bir iş görenin yeteneklerini, zayıf ve güçlü yönlerini, ihtiyaçlarını tek tek değerlendirir ve kişisel gelişimleri için koçluk yapar. Her bir iş görenin potansiyelini yükseltmek için gerekli eğitimleri almalarını sağlar.

Dönüşümcü lider, bireylerin farklılıklarını kabul eder ve bu durumu fırsata çevirmek için yenilikçilik ve yaratıcılık yanlarını ortaya çıkarmaları için teşvik eder. Karşılıklı iletişimi önemser ve ilişkide etkileşimi oluşturur (Bakkal, 2019: 9).

1.6.5. Turizm İşletmelerinde Liderlik Algısı

Turizm, ulusal ve yerel düzeyde iş hacmini arttıran, çeşitli üretim birimlerini bir araya getirebilen ve yeni pazarların ortaya çıkmasına katkı sağlayan ender sektörlerden biridir. Turizm sektöründe yaşanan ekonomik ve ticari değişiklikler istihdam sorunlarını ve konaklama tesislerinin fazlalığından kaynaklı rekabet artışı gibi sorunların yaşanmasına da neden olmaktadır. Yaşanan bu sorunlardan kaynaklı işletmelerin devamlılığını sürdürebilmesi adına etkin liderlere ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda yapılan liderlik çalışmalarını araştıran ve bu çalışmaları iş görenlerine uygulayan işletmelerin daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir (Nigmatullina, 2011; 75).

İlgili literatür incelendiğinde liderlik algısı, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmıştır.

Canpolat ve Iraz'ın (2021) yaptığı çalışma, Karaman ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan iş görenler üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının yenilik performansına etkisini inceler. 82 kişiye uygulanan anket sonucunda, dönüşümcü liderlik ile yenilik performansına algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, fakat etkileşimci liderlik algısı ile yenilik performansına arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu bulgular, konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin istihdamının önemini vurgulamaktadır. Erol ve Köroğlu (2013) tarafından Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 221 personele yönelik yapılan araştırmada, liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlikle negatif bir ilişkiye sahip olduğunu, etkileşimli liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ise pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin çalıştığı otellerde örgütsel sessizliğin daha düşük olduğunu, etkileşimci veya tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarına sahip yöneticilerin çalıştığı otellerde ise örgütsel sessizliğin arttığını göstermektedir. Ünlüöner ve Çatır (2016) tarafından Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 391 iş gören üzerinde yürütülen araştırma, etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü yüksek bir etkiye,

dönüşümcü liderliğin ise negatif yönlü yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak, Trasey ve Hinkin (1994) tarafından yapılan bir turizm işletmesindeki araştırma, yöneticilerin genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergilediklerini belirlemiştir (Nigmatullina, 2015: 76). Baltacı ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma, otel işletmeleri bağlamında, iş görenlere yönelik bir analiz sunmaktadır. Bu araştırma, yöneticilerin liderlik niteliklerinin çalışanların iş tatmini düzeylerine olan etkisini değerlendirmiştir. Söz konusu inceleme, Alanya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı konaklama tesislerinde görev yapan 370 personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın bulguları, faktör analizi metodolojisi kullanılarak dört ana boyut üzerinden elde edilmiştir: vizyoner liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini. Korelasyon analizinin sonuçlarına göre, iş görenlerin vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu durumlarla iş tatmininin arttığı görülmüştür. Tersine, etkileşimci liderlikle ilişkili olumsuz davranış algılarının yüksekliği, iş tatmini seviyelerinde bir düşüşe yol açmıştır. Regresyon analizi, etkileşimci liderliğin çalışanların tatmini üzerinde en belirgin etkiye sahip liderlik özelliği olduğunu ortaya koymuştur, bunu vizyoner ve dönüşümcü liderlik özellikleri izlemektedir.

İlgili çalışmalar incelendiğinde turizm işletmelerinde iş görenlerden yeterli verim alınmak isteniyorsa dönüşümcü liderlere daha fazla yer verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Çünkü turizm işletmeleri kırılğan bir yapıya sahiptir ve emek-yoğun çalışılan bu sektörde iş gören ve müşteri ilişkisinin yüksek düzeyde olması ve etkileşimci lider baskısı altında kalan iş görenlerin iş tatmin düzeyinin düşük olmasından kaynaklı “müşteri- iş gören” ilişkisini yönetmesi mümkün olamamaktadır. Ancak işten ayrılma niyeti olmayan, iş tatmin düzeyi yüksek olan ve dönüşümcü lider ile çalışan iş görenlerin bu ilişkiyi kolaylıkla yönetebilmesi mümkündür. Bu nedenle turizm işletmeleri daima iş görenlerine güven veren onları telkin eden ve cesaretlendiren dönüşümcü lider ile çalışmalıdır. Yapılan araştırmalar neticesinde dönüşümcü liderle çalışan işletmelerin daha başarılı olduğu, örgütsel sessizliğin olmadığı ve işten ayrılma niyetinin düşük olduğu gözlemlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgüt içerisindeki iş görenlerin, örgütün bilişsel, duygusal, davranışsal durumunu değerlendirmeleri sonucunda, durumu değiştirebilecek kişilerden gerçek düşüncelerini esirgemesi halidir (Özdemir ve Orhan, 2018: 4).

2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları

Örgütler her geçen gün artan yoğun rekabet, karmaşık teknolojik yapılar ve giderek artan müşteri isteklerinden kaynaklı iş görenlerinden daha fazla sorumluluk almasını, görüşlerini fikirlerini açık bir şekilde beyan etmelerini ve daha yaratıcı olmalarını talep etmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 38). Örgütler iş görenlerinden her ne kadar fikirlerini açık bir şekilde dile getirmelerini isteseler de yapılan araştırmalar sonucunda bu durumun bazı işletmelerde tersine işlediği ve sessizlik kavramının bir kültür haline gelerek örgüte yerleşebileceği de görülmüştür.

Sessizlik kavramı iletişimin olmaması veya açık anlaşılır bir davranışının olmamasıdır (Van Dyne vd., 2003:1364). Kavram ilk olarak bireylerin iletişime kapalı olduğunu gösterse de önemli bir iletişim tarzını öne sürmektedir. Bireyler veya iş görenler sessiz kalarak birçok konuda yöneticilerine, liderlerine, iş arkadaşlarına ve çevresine çeşitli mesajlar iletmektedir (Macit ve Erdem, 2020: 770).

Van Dyne ve diğerleri (2003) sessizliği çok boyutlu yapılardan ele alarak incelemişlerdir. Yazarlara göre; sessizlik bireylerinin fikir ve düşüncelerini açıklamak yerine kendi içinde tutması olarak ifade edilmektedir. İş görenlerin işle ilgili bilgilerini, tecrübelerini ve fikirlerini “açıkça belirtmesi” için cesaretlendirilerek motive edilmeleri gerekmektedir (Göktaş Kulualp, 2015: 8). Sessizlik hakkında diğer bir görüş ise; örgütsel davranışları etkilemek için iş görenlerin fikir ve görüşlerini ifade etmesi ses’in zıttı olarak ele alınmışlar ve iş görenlerin yönetimle alakalı görüşmelerde özgür bir şekilde katılım sağlayamadıkları durum olarak açıklanmıştır (Erkekli, 2020: 33). Sessizlik kavramı kültürümüzde uzun yıllardan beri önemi sürdüren bir konu olmuştur. Edebiyatımızda “tecahül-i arifane” olarak adlandırılan *bilinen bir konuyu bilmiyormuş gibi yapma* sanatı bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Koçel, 2015: 537).

Sessizlik tanımlamalarından sonra örgütsel sessizlik kavramını açıklamak gerekirse; İş görenlerin var olan sorun ya da durumla ilgili bilgi ve görüşlerini bildirmeleri durumunda sahip oldukları pozisyonlarını etkileyeceğini ya da sorun çıkaran biri olarak tanınacaklarını, önerilerinin örgüt içerisinde herhangi bir değişikliğe sebep olmayacağına dair düşünceleri bulunmaktadır. Bu düşüncelerinden kaynaklı fikirlerini kasıtlı olarak kimseyle paylaşmamaktadırlar. İş görenlerin sergilemiş oldukları bu davranışlar, örgütsel sessizlik kavramı ile açıklanmaktadır (Taşkıran, 2010: 95).

Morrison ve Miliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik iş görenlerin işi ve çalışmış oldukları örgütü iyileştirme konusu hakkında fikir ve görüşlerini bilinçli olarak gizledikleri bir durum olarak tanımlanmaktadır. Yazarlar örgütlerde oluşan sessizlik olgusunu, iş görenlerin büyük çoğunluğunun benimsediği ve örgüt içindeki konular hakkında sessiz kalmaya yönelmeleri sonucunda ortaya çıkan yaygın bir eğilim olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde açık bir iletişimin olmasına ve iş görenlerin yetkilendirilmesine rağmen birçok iş gören görüşlerini ve düşüncelerini dile getirmemeyi tercih etmektedir. Morrison ve Milliken ise bu durumu liderlerin veya yöneticilerin farklı düşünceleri reddetmesi ya da eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşma eğiliminden ve örgütler içerisinde yukarı doğru biçimsel bir iletişimin olmamasında kaynaklı iş görenleri caydırabileceğini ileri sürmektedir (Taşkıran, 2010: 97).

Örgütsel sessizlikle ilgili alan yazında önemli çalışmaları olan Pinder ve Harlos (2001) göre ise örgüt içerisindeki iş görenlerin, örgütün bilişsel, duygusal, davranışsal durumunu değerlendirmeleri sonucunda, var olan sorunu değiştirebilme ve düzeltebilme gücüne sahip yöneticilerden gerçek düşüncelerini esirgemesi durumudur. Pinder ve Harlos'un yapmış oldukları tanıma göre örgütsel sessizliğin ortaya çıkması için iki durum söz konusudur: söz konusu olan durumla ilgili değişiklik yapma isteği, ikicisi ise durumu değiştirebilecek yöneticilere söylenmesi durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 394). Yazarlar sessizliğin sadece birey kaynaklı olduğunu ve sessizliği aslında bireylerin itiraz ettikleri konuları dile getirmemesi olarak görmüşler ve sessizliğin temelinde yatan iletişimin önemini, dış çevreyi görmezden gelmişlerdir (Göktaş Kulualp, 2015: 9).

Aslında sessizlik pasif ve kabullenici bir davranış değil, bireylerin yöneticilerine ve çevresine vermiş olduğu önemli bir mesajdır. Bireylerin sessizliğinin temelinde

inildiğinde ve yapılan çalışmalarda da anlaşıldığı üzere örgütsel sessizlik “bireylerin bilinçli, amaçlı ve kasıtlı” olarak sergilemiş olduğu bir davranıştır.

Örgütsel sessizliğin beş adet ikili fonksiyonu vardır bunlar: (1) Sessizlik, bireyleri bazı konularda bir araya getirirken bazı konularda itebilir, (2) Sessizlik, ikili ilişkileri hem olumsuz etkileyebilir hem de iyileştirebilir, (3) Sessizlik bilgi sağlar veya gizler, (4) Sessizlik hem derin düşünceyi işaret ederken hem de bilgisizliği işaret edebilir, (5), Sessizlik hem kabulü hem de bir duruma karşı olmayı gösterebilir (Pinder ve Harlos, 2001:338; Çakıcı, 2007: 148).

Örgütsel sessizlik, sadece “bir duruma karşı itiraz etmeme ya da aynı fikir ve görüşte olmama” anlamına gelmemektedir. Sessizlik “bilgisizlikten ya da bireyin çevresindekilerin konuşmasına fırsat vermemesinden de” kaynaklanan bir davranış türüdür. Örneğin örgüt içerisindeki iş görenlerin adaletsizlik karşısında tutunmuş olduğu bir davranış olarak da karşımıza çıkmaktadır (Donaghey vd., 2011; Göktaş Kulualp, 2015: 9).

Örgütsel sessizlik kavramının daha açık ve anlaşılır olması için örgütsel seslilik kavramının da tanımlanması gerekmektedir. Örgütsel seslilik, bireyin çalışmış olduğu örgütün faaliyetlerini arttırmak adına düşünce fikirlerini açık bir şekilde ifade etmesidir. Sessizlik ise, bu fikir ve düşüncelerin gizlenmesi ve saklanmasıdır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 97; Göktaş Kulualp, 2015: 9). Örgütsel sessizlik ve seslilik, üç farklı şekilde ortaya çıkar: kabul edilen sessizlik/seslilik, savunma amaçlı sessizlik/seslilik ve örgüt yararına sessizlik/seslilik. Kabul edilen sessizlik, bireyin bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih ettiği durumu ifade eder. Bu tür sessizlikte, iş görenler fikirlerini dile getirmekten kaçınırlar ve örgüt içindeki sorunlarla ilgili konuşmayı tercih etmezler. Savunma amaçlı sessizlikte ise iş görenler, kendi çıkarlarını korumak ve diğer bireylerle fikir ayrılığına düşmemek için sessiz kalmayı tercih ederler. Bu durumda sessizlik, bir savunma mekanizması olarak kullanılır. Örgüt yararına sessizlik ise, iş görenlerin örgütün çıkarları doğrultusunda sessiz kalmayı seçtiği durumu ifade eder. Bu şekilde sessizlik, örgütün hedeflerini desteklemek ve uyum sağlamak amacıyla tercih edilir. Örgüt yararına sessizlik ise örgüt içerisindeki bireylerin hep birlikte bir konu hakkında sessiz kalmasıdır. Bu tarz sessizlikte iş görenler birlikte aldıkları kararlar karşısında sessiz kalmayı tercih etmekte liderlerine fikirlerini açıklamamaktadır. Seslilik ise tüm

bu durumlar karşısında sessiz kalmamak fikir ve görüşlerini doğru ve anlaşılır bir şekilde ifade etmektir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 97).

2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel sessizlik konusunun tarihsel gelişimi, üç ayrı dalgada ele alınabilir ve bu dalgalarda araştırmaların zaman çizelgesine göre sıralanmıştır. İlk dalga, 1970'li yıllarda başlayıp 1980'li yılların ortasına kadar uzanan araştırmaları içerir. Bu dönemdeki çalışmalar, örgütsel bağlamda ses ve sessizlik konularına odaklanmıştır. İkinci dalga olarak adlandırılan dönem, 1980'li yıllardan 2000 yılının başına kadar süren araştırmalardır. Bu dönemde yapılan çalışmalar, örgütsel ses ve sessizliğin daha karmaşık yönlerini incelemeye başlamış ve konuya daha derinlemesine yaklaşımlar getirmiştir. Son olarak, güncel dalga olarak tanımlanan dönem, 2000 yılından itibaren günümüze kadar olan araştırmaları kapsar. Bu dönem, örgütsel sessizlik konusunun literatüre daha geniş ve ayrıntılı bir şekilde dahil edilmesiyle karakterize edilir. Güncel dalga, örgütsel sessizliğin dinamiklerini, etkilerini ve yönetimini daha kapsamlı bir perspektifle ele alır. Bu dönemdeki araştırmalar, örgütsel sessizliğin nedenlerini, sonuçlarını ve bununla başa çıkma stratejilerini daha ayrıntılı bir şekilde inceler ve bu konudaki anlayışı derinleştirir (Kinter, 2020: 65, Göktaş Kulualp 2015: 12).

2.2.1. İlk Dalga

1970'ten 1980'lerin ortalarına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Albert O. Hirschman'ın 1970'te yayınlanan "Exit, Voice and Loyalty" adlı çalışmada sessizlik kavramını tanımlamaya çalışmıştır. Hirschman (1970) sessizliği "pasif" fakat "bağlılıkla" aynı anlamda kullanmıştır. Daha sonraki dönemlerde de yönetim bilimciler sessizliği bağlılıkla birlikte kullanmışlardır. Örneğin iyi bir davranış görmeyen ancak şikayetlerini de dile getirmeyen iş görenler sessiz fakat razı olarak ele alınmıştır (Çakıcı, 2007: 149, Macit ve Erdem, 2020: 96). Hirschman (1970) çalışmada, sadakat kavramına da üç farklı biçimde yer vermiştir. Sessizlik kavramı, ilk başlarda çalışanların örgütlerine olan bağlılığı ve sadakati olarak ele alınmıştır. Sadakat kavramı ise, örgütsel konulara ilişkin düşünmeme "bilinçsiz sadakat", örgütsel sorunların ortadan kalkacağına dair inancın olmasından kaynaklı, olumsuzluklara katlanılan ve bilerek sessiz

kalınmasına “pasif sadakat” ve örgütsel sorunlara karşın ses çıkarma ve itiraz etme “bilinçli aktif sadakat” olarak üç farklı biçimde değerlendirmiştir (Brinsfield vd., 2009:8, Kinter, 2020: 65).

Aynı dönemde yapılan bir diğer çalışma ise seslilik ve sessizlik konularıyla ilgili olan “Susma Etkisi” çalışmasıdır. Tesser ve Rosen’in 1970 yılındaki çalışmasında susma etkisini şu şekilde açıklamışlardır “kişilerin toplum içerisinde huzursuzluk yaratacağını düşündükleri konuları iletmedeki isteksizliği ve gönülsüzlüğüdür”. Bu teori iş gören sessizliği konusunda ele alındığında; “iş görenlerin çevreleri tarafından alacakları tepkiden dolayı çekinmeleri ve olumsuz biri olarak algılanmaktan korktukları için sessiz kalmaları” olarak da ele alınmaktadır. Örgüt içerisindeki iş görenlerin statü farklılıkları da susma etkisini arttırmaktadır (Acaray, 2014: 91, Brinsfield vd., 2009:10) Bu dönemde sessizlikle ilgili yapılan bir diğer önemli çalışma ise Elisabeth Noelle Neuman (1974) yılında yapmış olduğu sessizlik sarmalı kuramıdır. Bu kurama göre iş görenler, çalışma arkadaşlarının desteğiyle birlikte bilgi, tecrübe ve yeteneklerini açıklama davranışında bulunurlar (Noelle Neuman, 1974: 48). İşletmelere göre iş görenler örgütsel problemler için ya da kendi düşüncelerini belirtmek için örgütte egemen olan davranışa göre hareket ederler ya da gruptan soyutlanmamak için sessiz kalırlar (Kinter, 2020: 66).

2.2.2 İkinci Dalga

1980’li yılların ortalarından itibaren başlayan ve 2000’li yıllara kadar süren ses sessizlik kavramları için yapılan araştırmalar bilgi uçurma (whistleblowing), sosyal dışlanma, sağır kulak sendromu gibi konuları da kapsayarak içeriği genişletilmiştir. Bu gelişim örgütsel sessizlikte “ikinci dalgayı” ifade etmektedir (Brinsfield vd., 2009: 12).

Bilgi sızıntısı olarak da bilinen whistleblowing, işverenlerin kontrolü dışında eski ya da yeni iş görenler tarafından işletme bilgilerinin başka kurum ya da kuruluşlara aktarılmasıdır (Magmus Mesmer J, R., Viswesvaran, C., 2005: 278). Lewis (1995: 2008) göre bilgi uçurma “geçmişte örgütte bulunmuş ya da halen bulunmakta olan üyelerin, örgütteki etik dışı davranışları, yapılan hataları açığa çıkarması” olarak tanımlamıştır. Bilgi uçurmada en önemli konu iş görenlerin örgütteki etik olmayan davranışları menfaat gözetmeksizin tamamen örgütün yararını düşünerek hareket edip etmedikleridir (Kinter, 2020: 66).

İkinci dalga döneminin öne çıkan konularından biri de sağır kulak sendromudur. Bu durum, iş görenlerin örgüt içindeki sorunları veya hataları görmezden gelerek veya duymazdan gelerek sessiz kalma davranışını sergilemelerini ifade eder. Sağır kulak sendromu, örgütsel iletişimde ciddi bir sorun olarak kabul edilir ve bu tür bir davranışa müdahale edilmezse, örgütün diğer üyelerini de benzer sessizlik davranışlarına teşvik edebilir. Bu durum, örgütsel sağlık ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgüt içindeki iletişim kanallarının açık tutulması ve sorunların proaktif bir şekilde ele alınması, bu tür sessizlik davranışlarının önlenmesinde kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, sağır kulak sendromunun tanımlanması ve üzerinde durulması, örgütsel dinamiklerin sağlıklı işleyişine katkı sağlamak açısından önemlidir (Sarı, 2019: 11). İş görenlerin rahatsız oldukları konuları yönetime iletmesine rağmen yönetimin bu konuda yeterli çözümler bulmaması, bu konulara ilişkin ilgi düzeyinin düşük kalması örgüt içerisinde sağır kulak sendromunun yaşanmasına sebebiyet vermemektedir (Kinter, 2020: 66).

Bunların yanı sıra *sosyal dışlanma* örgüt içerisindeki bireylerin diğer bireyler tarafından önemsenmemesi gruba dahil edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde dışlanmaya maruz kalan bireylerin, performanslarında düşüş, iş tatminsizliği, örgüte olan bağlarında zayıflama ve işten ayrılma niyetlerinde artış gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Örgütsel dışlanma, iş görenlerin düşüncelerini saklama, ses yani bilgi ve fikirlerini esirgeme gibi potansiyel davranışlarını olumsuz anlamda etkilemektedir. Bu da işletme içerisinde örgütsel sessizliğin görülmesine neden olmaktadır (Yarmacı ve Ayyıldız, 2020: 2701-2702).

2.2.3. Güncel Dalga (Üçüncü Dalga)

1990'lerden 2000 yılına kadar ses kavramını anlamak üzere araştırmalar devam etmiştir. Ancak 2000 yılında Morrison ve Milliken'in Yönetim Akademisi İncelemesindeki makalesinin yayınlanmasıyla araştırmacılar sessizlik, işletme yönetim uygulamaları ve örgüt politikaları arasındaki ilişkileri ve sessizlik iklimine neden olan problemleri araştırmaya başlamıştır (Bogosian, 2012: 26-27).

Örgütsel sessizlik Morrisin ve Milliken (2000) tarafından kolektif anlamda, Pinder ve Harlos (2001) tarafından bireysel düzeyde incelenen örgütsel sessizlik ve iş gören sessizliği üçüncü dalga döneminde "korunmacı sessizlik" ve "korumacı

sessizlik” olarak iki boyutta incelenmiştir. Dyne, Ang ve Botero, (2003) örgütsel sessizliği farklı bir bakış açısıyla ele alarak “örgüt yararına sessizlik (prososyal)” boyutunu kazandırmıştır (Kinter, 2020: 69).

Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizlik kolektif bir olgu olarak incelenmiş ve örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde iş görenlerin fikir ve görüşlerini açık ve net bir şekilde söylemekten kaçınmasının dışında liderlerin iş görenlere karşı tuttukları tavırlar olduğuna inanmaktadır. Liderlerin iş görenlerinden olumsuz dönüt alma, iş görenlerini güvenilmez insanlar olarak görme korkusu ve her zaman doğruyu ve en iyisini bildiklerini düşünmeleri organizasyonda sessizliğe neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Bu dönemin önde gelen çalışmalarından biri, özellikle sessizlik anlayışını bireysel düzeyde ele alan Pinder ve Harlos'un 2001 yılındaki çalışmasıdır. Bu araştırmacılar, örgütsel sessizliği iki temel boyutta incelemişlerdir. “Kabullenici Sessizlik” iş görenin örgüt içerisinde var olan problemi ya da durumu kabullenmesinden kaynaklı ortaya çıkan sessizlik, “Korunmacı Sessizlik” iş görenlerin kendini korumak için örgüt içerisinde var olan problemlere, güvensiz ve samimi olmayan davranışlara sessiz kalarak tepki vermesi olarak açıklamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001: 331-333; Kinter, 2020: 70).

Van Dyne vd. sessizlik konusunu çok boyutlu olarak incelemişlerdir. Oluşturmuş oldukları modelde sessizliği “Kabullenici sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Örgüt Yararına sessizlik olarak” ele almışlardır. Van Dyne vd. çalışması tezin ilerleyen bölümlerinde daha kapsamlı bir şekilde incelenecektir.

2.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri

İş görenlerin kasıtlı olarak fikir ve görüşlerini kendisine saklamasıyla meydana gelen örgütsel sessizlik, işletmelerde farklı boyutlarda kendini gösterebilmektedir. Bazen diğer insanların fikir ve görüşlerinden etkilenme, bazen kendi fikir ve düşüncelerinin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine dair olan inancı, bazen kendini koruma amaçlı, bazen de başkalarını korumak amacıyla örgütsel sessizlik kavramı kendini göstermektedir (Taşkiran, 2010; 102).

Farklı olaylar ve beklentiler nedeniyle ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı için ilgili literatür incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Sessizlik, Pinder ve Harlos (2001) tarafından kabullenici sessizlik ve pasif sessizlik olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Pasif sessizlik, iş görenlerin bilinçli olarak sessiz kalmayı seçmesi olarak tanımlanmıştır. Bu sessizlikte iş görenler mevcut sorunu değiştirebilecek bilgiye ve tecrübeye sahipken olumsuz geribildirim almaktan korktukları için sessiz kalma davranışını gösterirler. Kabullenici sessizlik türünde ise iş görenlerin mevcut durumu olduğu gibi kabul etmesi ve fikirlerini ifade etmemesidir. Sessizlik türlerini üç boyutta inceleyen Dyne , Ang ve Botero ise Pinder ve Harlos'un çalışmasından etkilenerek geliştirmiş oldukları iki sessizlik türüne pro-sosyal sessizlik türünü de eklemiştir (Taşkıran, 2010: 103; Deniz, 2022: 12).

Yerel literatürde örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, Çakıcı (2008) tarafından yürütülen araştırma dikkate değer bir yer tutmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel sessizliğin üç temel türü olarak kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik kategorileri tanımlanmıştır. Çakıcı'nın tanımladığı bu üç sessizlik türü, alan yazında 'sessizliğin 3K'sı' olarak bilinir hale gelmiştir. Bu tanımlama, örgütsel sessizlik konusundaki çalışmalara yeni bir perspektif getirmiş ve bu alandaki araştırmalara zengin bir içerik kazandırmıştır (Ballı ve Çakıcı 2016: 81).

2.3.1. Kabullenici Sessizlik

İş görenler genellikle örgüt içerisinde var olan bir durumla ilgili fikirlerini beyan etmesinin anlamsız olacağını ya da herhangi bir fark yaratmayacağını düşünmesinden kaynaklı pasif bir davranış göstererek sessiz kalma eğilimdedirler.

Bu sessizlik türünü benimseyen iş görenler var olan durumu kabullenme davranışı göstermekte olup, durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmazlar ve var olan durumla ilgili fikre, bilgiye ve tecrübeye sahipken bu fikirleri ifade etmemeyi tercih etmektedirler. Bu sessizlik türünde bilerek pasif bir davranışta bulunma ve ilgisiz davranma söz konusudur (Van Dyne vd., 2003: 1366; Taşkıran, 2010: 103). Dolayısıyla bu davranışın sonucu olarak iş görenler örgüt içerisindeki konulara dahil olmama, söyleyeceklerinin önemsenmeyeceğini düşünme ve işten ayrılma düşüncesi içerisinde girmektedir. İş görenler örgüt içerisinde var olan durumları kabul etmekte ve çözüm yollarını görmezden gelmektedir. Kabullenici sessizlik türü değişim

ve gelişmelere karşı tepkisizlikten meydana gelmektedir (Göktaş Kulualp, 2015: 64; Van Dyne vd., 2003: 1366).

Öğrenilmiş çaresizlik ve kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. İşletmedeki iş görenler, yöneticiler veya liderler tarafından konuşmaları engellendiğinde, zamanla sessizliği tercih etme eğilimine girerek öğrenilmiş çaresizliğe yönelebilirler. Bu durum, bireylerin kontrol edilemeyen olaylar karşısında, hatta kontrol sahibi oldukları durumlarda bile durumu değiştirebileceklerine dair inançlarını kaybetmelerinden kaynaklanan hareketsizlik halidir. Bir işletmede iş görenler konuşmak istediklerinde bu durum yöneticileri ya da liderleri tarafından engelleniyorsa zamanla sessizleşmeyi ya da bir diğer ifadeyle öğrenilmiş çaresizliği tercih etmektedirler (Ruçlar, 2013: 75).

2.3.2. Savunmacı Sessizlik

Van Dyne ve diğerleri (2003), Pinder ve Harlos'un "pasif sessizlik" yerine "savunmacı sessizlik" boyutunu benimseyerek, örgütsel sessizliğin temelinde "korkudan kaynaklanan fikir ve düşüncelerini korumak için saklama" eyleminin yattığını belirtmiştir. Morrison ve Milliken (2000) ise savunma amaçlı sessizliğin kökeninin "korkuya dayalı olduğunu" açıklamıştır (Göktaş Kulualp, 2015: 64).

Savunma amaçlı sessizlik, iş görenlerin örgüt içindeki mevcut duruma karşı proaktif bir tavır sergileyerek sessiz kalmayı tercih ettiği bir türdür. Kabullenici sessizlikten farklı olarak, savunma amaçlı sessizlikte iş görenler, fikirlerini açıkça ifade etmekten dolayı olumsuz geri bildirim alacağından korktukları için sessiz kalma eğilimindedirler. Sessizlik perspektifinden konu ele alındığında, kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik boyutuna kıyasla daha kapsamlı bir anlam taşımaktadır. (Van Dyne vd., 2003: 1367; Taşkiran, 2010: 105). Tablo 7' de korunmacı ve kabullenici sessizlik türlerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 7: Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Boyutları

	Korunmacı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek seviyeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek seviyeye yakın	Düşük seviyeye yakın
Alternatiflerin Bilincinde Olma	Yüksek seviyeye yakın	Düşük seviyeye yakın

Ses Çıkarma Eğilimi	Yüksek seviyeye yakın	Düşük seviyeye yakın
İşten Ayrılma Niyeti	Düşük seviyeye yakın	Yüksek seviyeye yakın
Baskın Duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, depresyon	Kabullenme, rıza gösterme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001

İş görenlerin iş yaşantılarında genellikle iki amaç bulunmaktadır. Bireyin kendisine ve aile yaşantısına yetecek kadar ekonomik gelir elde etmek ve iş yaşamında kendini kanıtlayarak belirli bir sosyal düzeye erişmek. Bireyler bu yaşama, iş yerinde bulunduğu konuma zarar gelmemesi içinde sessiz kalmaktadır. Savunma amaçlı sessizliğin temelinde bu iki amacın bulunduğu da söylenebilir (Göktaş Kulualp, 2015: 65).

2.3.3. Korumacı / Prososyal Sessizlik

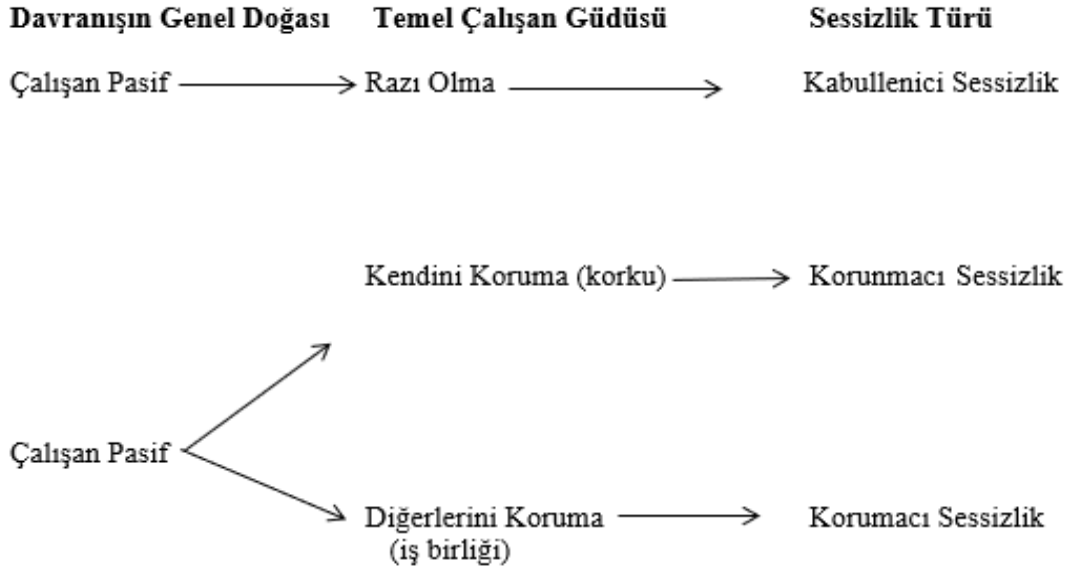
Kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutları, Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından geliştirilmiştir ancak korumacı sessizlik türü, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilerek yönetim literatürüne dahil edilmiştir.

Korumacı sessizlik, iş görenlerin özveri ve iş birliğine dayalı olarak, grup arkadaşlarını veya kurumu koruma amacıyla işle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanır. Bu sessizlik türü, sportmenlik kavramıyla yakından ilişkilidir ve örgütsel vatandaşlık kavramının bir alt boyutunu oluşturur. İş görenlerin sorunlara sessizce başa çıkarak görevlerini yerine getirme çabaları, prososyal davranışın temelini oluştururken sessiz kalmalarına sebep olabilir. (Van Dyne vd., 2003: 1368; Göktaş Kulualp, 2015: 65).

Korumacı sessizlik, araştırmacılara göre özgeci davranışı da içeren bir davranış biçimidir. Özgeci davranış, bireyin içselleştirilmiş değerlerle motive olduğu ve başkalarına fayda sağlamaya odaklandığı bir prososyal davranış şeklidir. Korumacı sessizlik ise başkalarının iyiliğini düşünerek bilinçli ve isteğe bağlı olarak fikirlerini dile getirmekten çekinen bir davranıştır. Bu şekilde, korumacı sessizlik açık bir şekilde düşüncelerini ifade etmekten korkma durumunun yanı sıra başkalarını düşünerek sessiz kalma anlamına gelir. (Çiftçi ve Gürer, 2019: 23; Taşkıran, 2010: 106). Örneğin bir iş görenin işletme için gizli ve özel olan bilgilerini rakip işletmelere ifşa etmemesi ve sessiz kalması korumacı sessizlik türüne bir örnektir. Benzer şekilde örgüt içerisinde var olan bir sorunla ilgili grup arkadaşları tarafından muhalif olarak algılanmak istemeyen iş

görenler var olan sorunla ilgili düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeyerek sessiz kalmayı tercih etmektedir. Örneklerden de anlaşılacağı üzere korumacı sessizlik iş görenlerin örgüt yararına ya da iş arkadaşlarını korumak adına bilinçli olarak bilgilerini ve düşüncelerini esirgemesidir (Van Dynee vd., 2003: 1368).

Şekil 9: Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak İş Gören Güdülleri



Kaynak: Taşkiran, 2010

Şekil 10, sessizlik davranışının farklı türlerini ve bu türlerin altında yatan nedenleri açıklamaktadır. Bu çerçevede, rıza gösterme şeklinde ortaya çıkan sessizlik, aslında kişinin duruma boyun eğmesi ve kabullenmesiyle ilgilidir. Bu sessizlik türü, kişinin konuşmasının bir fark yaratmayacağına olan inancından kaynaklanır ve bu yüzden pasif bir tepki olarak görülür. Koruyucu sessizlikte ise, kişinin kendini koruma arzusu ön plandadır. Bir iş gören, örgütte düşüncelerini açıkça ifade ettiğinde sorunlarla karşılaşabileceğini düşünerek sessiz kalmayı seçer. Prososyal sessizlikteyse, kişiler başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalırlar. Bu durum, organizasyonda ortak çıkarları korumak için kendi görüş ve düşüncelerini ifade etmemekle ilgilidir. Bu bağlamda, koruyucu ve prososyal sessizlik türleri, pasif değil, daha aktif bir davranış biçimi olarak değerlendirilebilir (Taşkiran, 2010: 108).

2.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

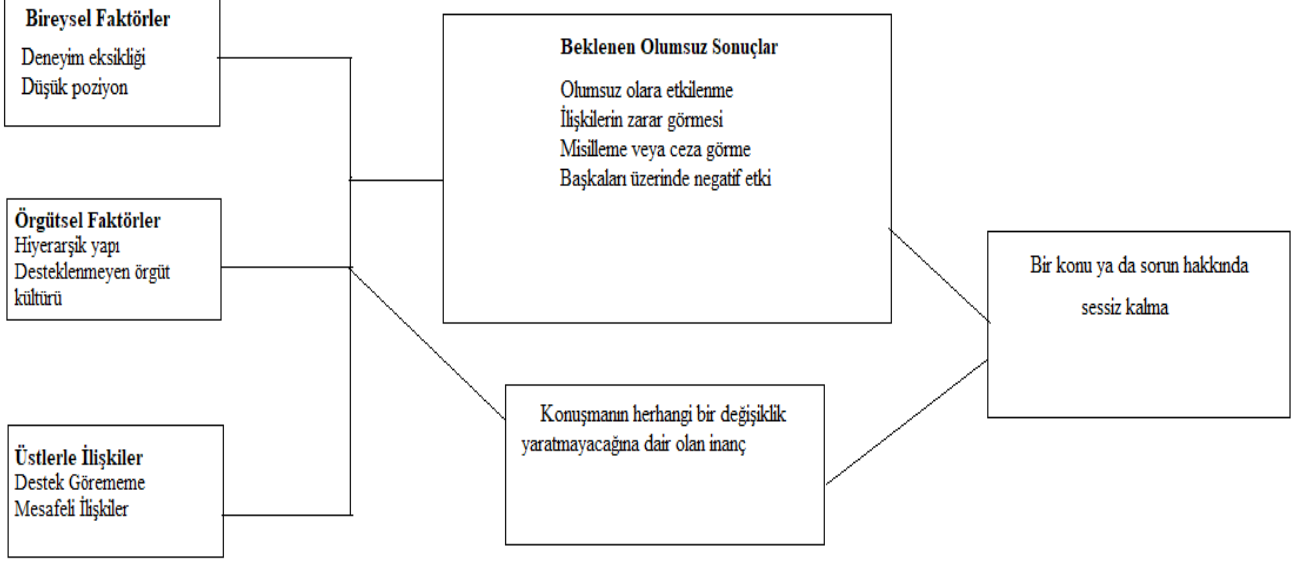
Örgütsel sessizlik iş görenlerin bir örgütün karşı karşıya kaldığı sorunlar hakkında sessiz kalmalarını herhangi bir eylem içerisinde bulunmamalarını içeren kolektif bir olgudur (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Milliken vd. (2003), iş görenlerin neden sessiz kalmayı tercih ettiğini ve bu tercihi etkileyen faktörleri incelemek amaçlı bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma kapsamın da 40 kişiyle görüşme yaparak iş görenlerin konuşmaktan rahatsız oldukları 8 konu başlığı olduğunu belirtmişlerdir. Bu konular (Milliken vd., 2003: 1460);

- Meslektaşlarının veya yöneticilerinin performansı ve yetenekleri ile ilgili endişeleri (%37,5),
- Örgütsel süreçler veya performansla ilgili sorunlar veya önerileriyle ilgili endişeler (%35),
- Ödeme yapılmaması veya eşit ücret ödemeleri ile ilgili endişeler (%27,5),
- Şirket politikaları veya kararlarıyla anlaşma eksikliği veya anlaşmazlık (%22,5),
- Kişisel gelişim ya da kariyer sorunlarıyla ilgili endişeler (%20),
- İşletme içerisinde etik ya da adalet sorunları (Örneğin; ayrımcılık) (%20),
- Taciz ve kötü davranışlar (%17,5),
- İş arkadaşlarıyla çatışma (%15),
- Diğer konular (%20),

Genel olarak, işte sessiz kalınan konular iş süreçleri, işlerin nasıl yapılması gerektiğine dair fikirler, işin gelişimi için yeni fikirler ve iş kaynakları ile ilgili endişelerdir (Göktaş Kulualp, 2015: 28).

Bu bağlamda iş görenlerin sessiz kalmalarına neden olabilecek faktörlerin belirlenmesi ve bu duruma yönelik sorunların çözülmesi işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Şekil 10'da iş görenlerin bir konuyla ilgili sessiz kalmayı tercih etmeleri üzerine Milliken vd., (2003) tarafından bir model geliştirilmiştir.

Şekil 10: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model



Kaynak: Milliken., Morrison, Hewlin, 2003

Şekil 11'e göre, iş görenlerin sessizliğinin bireysel, örgütsel ve üstlerle ilişkiler olmak üzere üç farklı faktöre bağlı olduğu görülmektedir. Bu faktörler nedeniyle, iş görenler örgüt içinde sessiz kalmaktadırlar. Bunun nedenleri arasında iş görenin olumsuz bir şekilde algılanmaktan, ilişkilerin zarar görmesinden veya ceza almasından korkması, ya da iş görenin konuşmasının herhangi bir değişiklik yaratmayacağına dair bir inanca sahip olması bulunmaktadır.

Yerel literatür incelendiğinde, sessizliği etkileyen faktörlerin farklı sınıflandırmalarla ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada, Çakıcı (2010) tarafından yapılan sınıflandırmaya dayanarak, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak üç farklı grup altında incelenecektir.

2.5. Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisindeki hiyerarşik düzen, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu, sessizliğin oluşumuna katkı sağlayan temel unsurlardır. Morrison ve Milliken'in (2000) ortaya koyduğu sessizlik iklimi teorisi, örgüt içinde var olan iki temel

inançla bağlantılıdır: (1) Örgütsel bağlamda mevcut sorunlar hakkında konuşmanın yararsız olduğu düşüncesi hakimdir. (2) Görüş ve kaygıların ifade edilmesinin riskli olduğu algısı bulunmaktadır. İş görenler arası kolektif niyet oluşturma süreci ve etkileşim, sessizlik ortamının güçlenmesine katkıda bulunmaktadır İş görenler, sosyal etkileşim yoluyla deneyimlerini ve algılarını paylaşıırken, ortak bir anlayış geliştirme eğilimindedir. Örneğin, yöneticiler astlarının fikir ve düşüncelerini görmezden geldiğinde veya terfi ettirmedeğinde, iş görenler sessiz kalmaya yönelik yorumlarda birbirlerine destek olma eğilimindedir. (Çakıcı, 2010: 25). İş görenler tarafından algılanan, örgütsel kuralların baskın olduğu bir çevrede, sessizlik sıklıkla güvenlik hissini korunmasının tek yolu olarak kabul edilmektedir. Açık iletişimin eksik olduğu bu tür ortamlar, sessizliği destekleyen bir ortamı oluşturmaktadır ve böylece sessizliği teşvik eden kurallar ile davranış modellerinin gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Taşkiran, 2010: 112).

Hiyerarşik organizasyonel yapılar, iş görenlerin üst yönetimle olan açık iletişimini ve eleştirel yaklaşımlarını kısıtlayabilir. Bu yapılar genellikle iletişimin üst kademedeki yöneticilerden alt kademedeki iş görenlere doğru tek yönlü bir akışını teşvik ederken, alt kademedeki üst kademeye yönelik dikey iletişim akışı kısıtlı olabilir veya sadece doğrudan yöneticiler ile sınırlı bir şekilde gerçekleşebilir. İş görenler üstlerine güven duymadıklarında, açık konuşmanın zararlı olabileceğini algıladıklarında, bilgiyi üstlerine olduğu gibi iletmek yerine süzerek iletmeye eğilim gösterebilirler. Bilgiyi üstlerine aktarırken, bilgiyi çarpıtabilir veya filtreleyebilirler, bu da etkili karar almayı olumsuz yönde etkileyebilir (Çakıcı, 2010: 26).

Örgütsel yapılar, sessizlik iklimine ek olarak haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromu gibi kavramları da ortaya çıkarma ve geliştirme eğilimindedir. Haksızlık kültürünün ortaya çıktığı bazı örgütlerin ortak özellikleri şunlardır: yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, ikili ilişkilerin öneminden daha fazla iş ilişkilerine odaklanma, rekabetçi bireycilik, merkezi karar alma mekanizmalarının baskın olması, hiyerarşik ve katı liderlik yapıları ve iletişim eksikliği. Bu faktörler, haksızlık kültürünün belirtileridir. (Çakıcı, 2010: 25). Pierce vd. (1988) tarafından geliştirilen sağır kulak sendromu örgütsel hareketsizlik olarak da adlandırılmakta ve iş görenlerin rahatsız oldukları konuları doğrudan ya da açık bir şekilde ifade etmelerini engelleyen örgütsel bir norm olarak görülmektedir. Sağır kulak sendromu yasal anlamda önemli maaliyetlere, verimliliğin düşmesine, örgütte yüksek iş gücü devrine neden olmaktadır. Sağır kulak

sendromunun hâkim olduğu örgütlerde var olan bir soruna fikir sunmak “başına iş açmak” olarak görülebilmektedir. Ülkemiz örgütlerinde bir iş görenin sorumluluğu dışında olan işlere karışması açık ya da gizli bir şekilde verilen ceza ile karşılık bulmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001; 346; Çakıcı, 2010: 26).

2.5.1. Kişisel Faktörler

Sessiz kalma davranışı kişilerin algılama düzeyine ve konulara göre değişiklik göstermektedir. İş görenler belli konular hakkında iş arkadaşlarıyla konuşabilirken, aynı konuyu yöneticileriyle konuşmak istediklerin de sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bir başka deyişle kişinin sessiz kalma davranışı her zaman tutarlılık göstermemektedir. Bu bağlamda iş görenlerin sessiz kalmalarını etkileyen faktörler bireysel anlamda; yaş, eğitim, cinsiyet ve deneyim gibi özelliklerdir. Yaş değişkeni incelendiğinde, bireyin sessiz kalma eğilimini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu gözlemlenmiştir. İlerleyen yaşla birlikte, bireyin çalışma hayatındaki davranışları da değişim göstermektedir. Bireylerin gençlik dönemlerinde bir problemle karşılaştıklarında işten ayrılma niyeti eğiliminde oldukları, yaş ilerledikçe bireylerin uyum düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu uyum düzeyi bireylerin daha fazla sessiz kalmalarına yol açabilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315-316). Çakıcı (2008)’nin araştırmış olduğu konuda sessiz kalma ve yaş değişkeni incelendiğinde, yaşın sessizleşme üzerindeki etkisinin ters orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bireylerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte, iş görenlerin daha az tepkisel davranış gösterdikleri ve sessiz kalma davranışını gösterdikleri belirlenmiştir (Çakıcı, 2008: 128).

Sessizleşme üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer konu ise cinsiyettir. Toplumsal ve kültürel yapı göz önünde bulundurulduğunda, özellikle kadınlara yüklenen sorumluluklar, erkeklere kıyasla daha farklı ve yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle ataerkil toplum yapısı gereğiyle kadına yüklenen anne olma ve ev işleri gibi bazı rollerin verilmesinden kaynaklı ya da ekonomik özgürlüğünü elde edememe, iş gören kadın sayısının azlığı ve gücün erkekte olması gibi nedenlerden kaynaklı kadınların sessiz kalma nedenleri arasında sayılmaktadır (Taşkiran, 2010: 110; Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Bireylerin sessiz kalma eğilimini etkileyen bir başka faktör ise eğitimidir. Eğitimli olmak, bireylerin toplumla ilişkilerini güçlendirir, dış dünyayla bağlantı kurmalarını sağlar ve kendi haklarını, gerektiğinde başkalarının

haklarını savunmalarını sağlar. Aynı zamanda bireyin birçok açıdan ilerlemesini sağlayan bir temel noktadır. Bu bağlamda bireyin sessiz kalması bazen eğitim düzeyinin yetersiz olmasından kaynaklı bilgisini aktaramaması ya da belirli bir konuda bilgi sahibi olmaması da sessiz kalmasını etkilemektedir. Sessizlik üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer konu ise, deneyimdir. Deneyim bireylerin öğrenme sürecidir. İş yaşamında öğrenilen deneyimler ilk olarak mesleki, ikinci olarak ise kişilerarası iletişimle ilgili deneyim ve tecrübelerdir. Her iki etken de bireyin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

2.5.2. Yönetmel Faktörler

İş görenlerin sessiz kalma nedenleri arasında önemli konulardan biri, fikirlerini ifade ettiklerinde olumsuz bir şekilde algılanacaklarını düşünmeleri ve ikili ilişkilerin zarar göreceği inancıdır. Ayrıca yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, iş görenlerle ilgili açıkça ifade edilmeyen örtük inançlar, yönetimin açık iletişimi teşvik etmemesi, güvensizlik duygusu ve yönetimin farklı fikirlere kapalı olması gibi yönetimsel faktörler de sessiz kalma tercihiinde etkili olabilir (Çakıcı, 2010: 29). Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin yönetime bağlı iki faktörden meydana geldiğini düşünmekte ve bu iki faktörün sessizlik iklimini desteklediğini tartışmaktadır. Bunlar şu şekildedir;

- 1- Üst düzey yöneticilerin, astlarından gelen olumsuz geri bildirimlere karşı duyduğu endişe, örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu endişe hem kişisel hem de işle ilgili konularda kendini göstermektedir ve yöneticilerin, geri bildirimleri bir tehdit unsuru olarak algılamalarına yol açmaktadır. Bu nedenle olumsuz bir geri dönüş aldıklarında mesajı göz ardı etmeyi, mesajın doğruluğunu reddetmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Aşağıdan gelen olumsuz geri bildirim daha az doğru ve meşru olduğu düşünülerek, üstlerin gücü ve güvenilirliği için tehdit edici bir durum olarak algılandığı görülmektedir (Taşkiran, 2015: 113).
- 2- Yöneticilerin iş görenler ve yönetim hakkındaki örtük inançlarından biri, iş görenlerin kişisel çıkarlarını düşündüğü ve güvenilmez olduklarıdır. Bu inanç, McGregor'un (1960) "X Teorisi"ni anımsatan bir varsayımdır ve iş görenlerin

örgüt yararına davranış göstermeden herhangi bir yaptırım olmadan hareket etmeyeceklerine dair bir düşünceyi ifade eder. Bir başka inanç ise yönetimin, örgütün çıkarlarını en iyi şekilde bileceğine dair olan inançtır. Üçüncü bir inanç ise birlik, uzlaşma ve fikir birliğinin örgütsel sağlığın göstergeleri olduğu ve bu nedenle anlaşmazlıklardan ve muhalefetten kaçınılması gerektiği düşüncesidir. Aksi takdirde, anlaşmazlık ve muhalefetin tehlikeli bir davranış olduğuna inanılır (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710).

Belirli inanç ve düşünce yapılarına sahip yöneticiler, alt kademedeki iş görenlerden gelen geri bildirimlere karşı sıklıkla direnç gösterebilirler veya bu tür iletişimlere negatif tepkiler verebilirler. Bu tür bir yönetim anlayışı, eleştirel veya yenilikçi fikirleri açıkça ifade eden iş görenlere yönelik ret ve cezalandırma eğilimlerine yol açabilir. Sonuç olarak, bu yaklaşım, örgüt içinde baskın bir sessizlik iklimini, 'sağır kulak' fenomenini ve adaletsizlik algısını pekiştiren bir kültürü teşvik edebilir. Ayrıca, bu tip örtük inançlar, örgüt içinde merkeziyetçi karar mekanizmalarını, katı denetim süreçlerini ve katmanlı hiyerarşik yapıları da destekleyebilir. Bu uygulamalar iş görenlerin sessiz kalmaya zorladığı gibi yöneticilere güvenilmeyeceğine dair inancı da ortaya çıkartabilmektedir. Üst yönetimin açıkça konuşmayı desteklemesi, iş görenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirebilmesi için cesaretlendirilmesi ve lidere güven duyulması iş görenlerin açıkça konuşma davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Fikirleriyle ilgilenildiğini gören ve kendini güvende hisseden iş görenler örgüt içerisinde var olan sorun ya da durumlarla ilgili seslerini çıkarmada daha girişken ve cesur olacakları söylenebilir (Çakıcı, 2010: 30).

2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İş görenlerin işletme içerisinde bilgi paylaşmada isteksizlikleri, sessiz kalmaya yönelmeleri moral düzeylerini, işletmeye karşı güvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. İş görenlerin sahip olduğu fikir ve düşüncelerini paylaşmadaki isteksizliği, örgütlerin karar alma süreçlerini etkilemekte, var olan sorunları düzeltilmesini ve yenilik, gelişim gibi süreçlerin olumsuz yönde etkilenmesine sebebiyet vermektedir (Taşkıran, 2010: 116). Örgüt içerisinde var olan konuşmama isteği, örgütün yanlış kararlar almasına ve bununla birlikte iş görenlerin moralini, örgüte olan güvenini, iş tatminini, örgüte olan bağlılığını, yeteneklerini olumsuz yönde etkilemekte ve örgütsel

süreçlerin iyileştirilmesini de olumsuz olarak etkilemektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454).

İş görenlerin karşılaştıkları sorunları ve tavsiyelerini liderlerine aktarmaları, liderlerin örgütün var olan sorunları görmelerine ve çözüm üretmelerine fayda sağlamaktadır. Ancak bu geri bildirim olmaması örgütlere ayrıca bir maaliyet getirmektedir. Bu maaliyetler etkin çözüm stratejisi bulunana kadar geçen süre, maddi kayıplar, iş görenin kendini mutsuz hissetmesi ve bu mutsuzluktan kaynaklı işe olan bağlılığının azalması ve işte verimli çalışmaması sonucu işten ayrılma kararı gibi görünmez maaliyetlere sebebiyet vermektedir. Liderler astlarından geri bildirim almadıklarında her şeyin yolunda gittiğini düşünebilir ancak bu her zaman böyle olmamaktadır (Göktaş Kulualp, 2015: Morrison ve Milliken, 2000).

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) ile Morrison ve Milliken (2000)'ın araştırmaları, örgütsel sessizliğin, örgüt içindeki hataların tespiti ve düzeltilmesi için gerekli olan geri bildirimleri olumsuz etkilediğini göstermiştir. Geri bildirim eksikliği, örgütlerdeki sorunların kalıcı hale gelmesine ve artmasına neden olmaktadır. Milliken ve diğerlerinin (2003) yapmış olduğu çalışmaya göre liderlerin ve iş görenlerin %85'ten fazlasının işle ilgili her hangi bir konuda sessiz kaldıklarını ve bu bağlamda örgüte bir fayda sağlayamadıklarını itiraf etmektedirler. Öğrenilemeyen bu bilgi, örgütün çok önemli bilgilere erişim sağlayamamasına, bu sebepten kaynaklı örgütsel öğrenmenin, iyileştirmelerin, var olan sorunların çözümünün, içsel ve dışsal tehditlere karşı yenilikleri ve esneklikleri engellemektedir (Göktaş Kulualp, 2015: 69).

Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, çevresinde oluşan değişimlere cevap verebilen, bilgi ve fikirlerini paylaşmaktan çekinmeyen gerek kişisel gerek grup fikirlerini savunup kabullendirebilen iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Nitelikli iş görenleri bünyesinde barındırmayan işletmelerin ya da iş görenlerini konuşmaya teşvik etmeyen yöneticilerin karşılaşılabilecekleri problemler şu şekilde sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321-322);

- İş görenlerin iletişim eksikliği sebebiyle birbirlerinden uzaklaşmaları, işletme içerisindeki sosyal ortamlarından giderek çekilmeleri ve bu bireysel sessizleşme durumuyla kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Örgüt içinde sorunların görmezden gelinmesiyle birlikte ortaya çıkan sessizlik kültürü ve kurumsallaşma tehdidi,

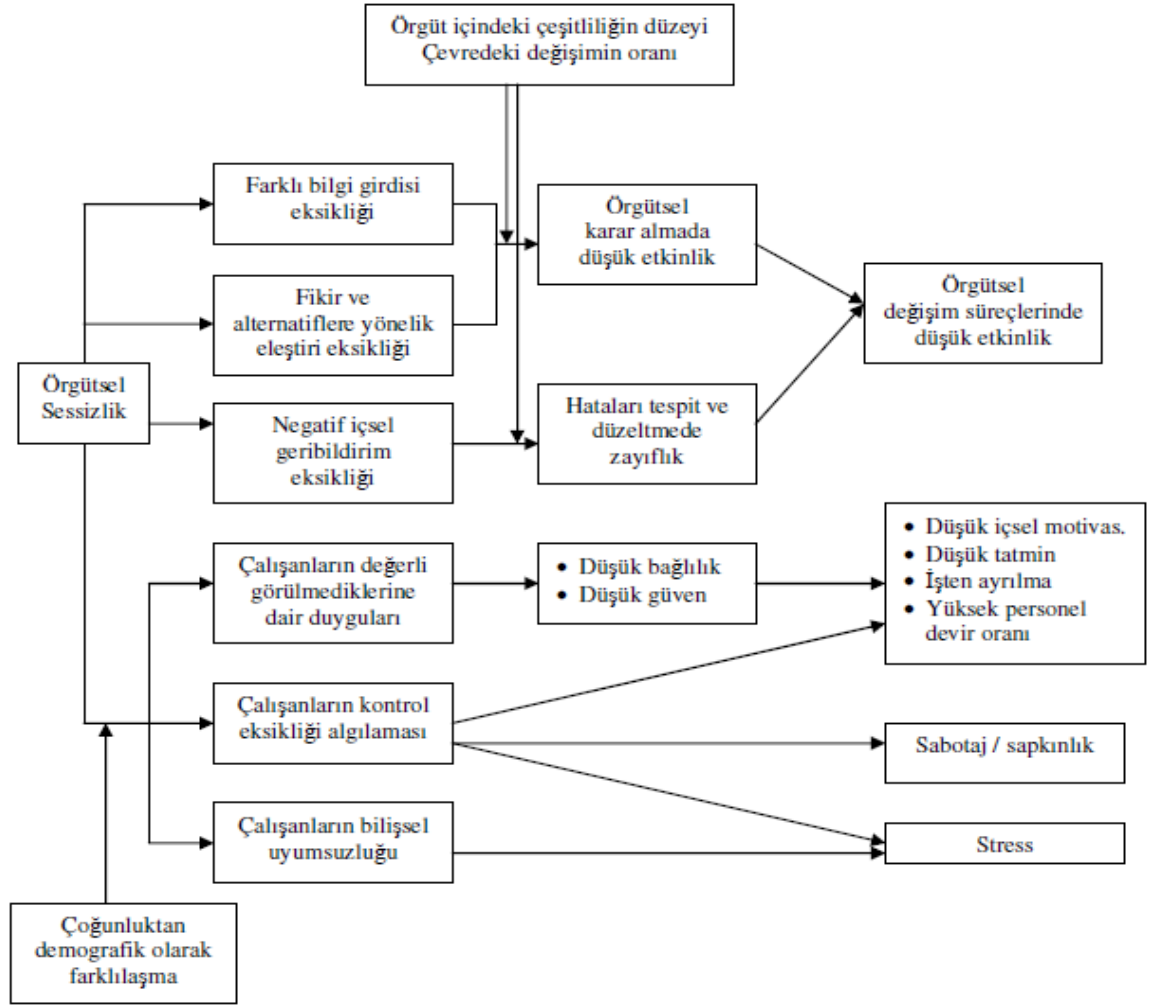
- İş gören verimliliklerinin, iş tatminin ve örgüte olan sadakatlerinin azalması,
- İş gören güveninin ve motivasyonunun azalmasıyla birlikte stresin artması, duyarsızlaşma eğilimi ve işe yabancılaşmanın artış göstermesi,
- İşletme içerisindeki değişime uyum sağlayamama ve yaratıcılığın engellenmesi ön görülen sonuçlardan bazılarıdır.

Örgütlerde sessizlik, örgüt içerisinde var olan sorunların çözüme kavuşmasını olumsuz yönde etkilemekte ve iş ile ilgili çözümlerin, buluşların gelişim göstermesine engel olmaktadır. Sessizlik, örgütün yanı sıra bireyler açısından da sorunlara yol açmaktadır. Sessizlik sonucu iş görenlerde ortaya çıkan kızgınlık, örgüte karşı temkinli olma, itibar kaybı gibi psikolojik sonuçların yanı sıra performansın düşüklüğü de dikkate değer sonuçlardan biridir (Perlow ve Williams, 2003).

Ayrıca, iş görenler genellikle örgüt içindeki sorunları bildirdiklerinde açık veya gizli bir şekilde cezalandırılacaklarına veya olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına inandıkları için geri bildirim yapmaktan çekinmektedirler. Bu inanç sebebiyle örgütün iyileşmesi ve gelişmesi gerilemektedir. Toplumsal konularda duyarlılığı yüksek olan kişiler bildikleri konular hakkında sessiz kaldıklarında bu onlara ızdırap vermekte ve sonuç alamadıklarını gördüklerinde daha da sessizleşmektedirler. Yanlış uygulamalara sessiz kalma davranışı sergilemeye çalışan kişi, kendine inançlarına karşı çelişecektir. Bu da bireyin bilişsel uyumsuzluk yaşamasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik, bireyler arasında bilişsel uyumsuzluğu artırırken, aynı zamanda uyum sağlama çabalarını da etkilemektedir. Bu durumda, bireyler genellikle inançlarını ve davranışlarını değiştirerek uyum sağlamaya çalışır. Ancak, davranışlarını kolaylıkla değiştiremeyen kişiler kendilerini sıkıntılı ve çaresiz hissedebilirler. Bu davranış sonucunda birey görev yerini ya da iş yerini değiştirmek gibi kararlar alabilmektedir (Çakıcı, 2010: 35-36).

Örgütsel sessizliğin sonuçları genel olarak literatürde dört başlık altında incelenmektedir. Bu çerçevede örgütsel sessizliğin sonuçları Şekil 11’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Şekil 11: Örgütsel Sessizliğin Etkileri



Kaynak: Taşkiran, 2010

Örgütsel Sessizliğin Karar Alma ve Değişim Süreçlerine Olan Etkileri; Örgütsel sessizliğin etkisi, özellikle örgütsel karar verme ve değişim süreçlerinde belirgin hale gelmektedir. Sessizlik, işletme içindeki karar alma ve değişim süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Alınacak kararlarda iş görenleri de dahil etmek iş görenlerin uygulayacağı kararları kendilerinin ortak kararıyla alması demektir. Bu uygulama bireylerin çalışma isteğini, motivasyonunu arttıran ve alınan kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltabilen bir uygulamadır. İş görenlerin örgütle ilgili sahip olduğu bilgilerden yararlanamamak işletme adına büyük kayıplara neden olabilmektedir (Göktaş Kuluoğlu, 2015: 72).

Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Algularına, Tutumlarına ve Davranışlarına Olan Etkileri: Örgütlerin iş görenlerinin görüşlerini ifade etmelerini engellemesi, sadece örgütsel kararları ve değişiklikleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların istenmeyen tepkiler vermesine de yol açabilir. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğin üç önemli olumsuz etkisi olduğu gözlemlenir. Bu etkiler iş görenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri, sürekli kontrol altında olduklarını düşünmeleri ve bilişsel uyumsuzluk yaşamalarıdır. Yukarıdaki durumu incelediğimizde, bu üç faktörün örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde düşük güven ve bağlılık, düşük motivasyon, sabotaj, işten ayrılma niyetinin artması ve sonuç olarak yüksek personel devir hızı gibi sonuçlara yol açtığını görmekteyiz (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

2.7. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek adına; sürekli değişiklik gösteren çevrenin isteklerine cevap verebilen, bilgi paylaşımından korkamayan, kendisinin ve birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının fikir ve inançlarına sahip çıkan iş görenlere ihtiyaç duymaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 302). İş görenler ise kendilerini güvende hissettikleri bir işletmede fikirlerini açık bir şekilde dile getirebilirken tersi bir durum yaşandığında ise sessiz kalabilmektedirler. İş görenlerin sessizlik davranışı sergilemeleri ilk başlarda örgütsel bağlılık gibi görünse de sonrasında işle ilgili önemli bilgi ve fikirleri bilinçli bir şekilde saklamaları olumsuz sonuçlar ortaya çıkarttığı tespit edilmiştir (Yıldız, 2022: 45). Bir örgütte iş görenlerin bilgi ve tecrübelerini aktarmaması zaman içerisinde büyük sorunlar ortaya çıkaracaktır. Bunun yanı sıra örgütsel iletişimin zayıf olduğu işletmeler de fikir ayrılıkları ve hatta dinamik fikirlerin oluşması mümkün olmamaktadır bu durumların yaşanması örgütün ömrünü kısaltacaktır.

Konaklama işletmeleri insan beyni nöronları gibi karmaşık bir yapıya sahiptir. Tüm departmanların iletişim halinde olması gerekmektedir. Bu nedenle sessizlik oluşan departmanlarla iletişim kurabilmek mümkün değildir. Bu durum da konaklama işletmelerinin özellikle sezon da rekabet edilebilirliğini düşürmekte ve maddi kayıplara neden olmaktadır. Oluşan bu sessizliğin önüne geçebilmek adına konaklama işletmeleri yöneticilerinin iş görenlerini önemsemesi ve takdir etmesi gerekmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizlikle ilgili birçok boyut incelenmiştir.

Örücü ve Kambur'un (2017) yaptığı çalışma, Bandırma ilçesinde faaliyet gösteren otellerde çalışan 100 iş göreni üzerinde odaklanmış ve 'örgütsel sessizlik ve örgütsel güven' ilişkisini derinlemesine incelemiştir. Araştırmanın bulguları, korelasyon analizi yoluyla elde edilmiştir. Analiz sonuçları, örgütsel sessizlik ile yöneticilere, iletişime ve bilgiye olan güven ile tecrübe arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, örgütsel yapı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının, örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir, özellikle bilgiye güven alt boyutu üzerinde yüksek düzeyde bir etki belirlenmiştir. Bu bulgular, örgütsel sessizliğin ve güvenin karmaşık ilişkisini ve bu iki kavramın bir otel işletmesindeki çalışma dinamikleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Tuna, Çelen ve Sarı Gök (2019) otel iş görenleri ile yapmış oldukları araştırmada “Örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi” incelenmiştir. Araştırma Manavgat, Alanya, Belek Side ilçelerindeki 390 otel iş görenine uygulanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ilişkinin zayıf olduğu ve turizm işletmelerinde de örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin olabileceğinin sonucuna ulaşılmıştır.

Kaya (2022) otel iş görenleri ile yapmış olduğu araştırmada “Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların örgütsel sessizlik algılarını incelemiştir”. Mersin ve Antalya illerinde faaliyet gösteren 252 turizm iş görenine uygulanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, iş görenler arasında genel ortalama örgütsel sessizlik algısının orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca turizm iş görenlerinin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Ayrıca, medeni durum ve sektördeki çalışma süresi değişkenleri, turizm işletmelerinde iş görenler arasında bireysel sessizlik alt boyutu algısında anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Pekerşen, Alagöz ve Karakaş (2022) tarafından yürütülen araştırma, örgütsel sessizliğin otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışma, Konya ilinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan 194 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Özellikle, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik alt faktörlerinin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu, ancak koruma amaçlı sessizliğin bu niyetle doğrudan

bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini %11,6 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, turizm sektöründe işgücü devir hızının yüksekliğine ve nitelikli iş görenlere olan sürekli ihtiyaca dikkat çeker.

Pekerşen, Keleş ve Kuduban (2016), otel iş görenlerine yönelik yapmış oldukları araştırmada “Otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini” incelemiştir. Araştırma Trabzon, Ordu, Giresun illerinde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki 107 iş görene uygulanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise örgütsel sessizlik düzeylerinin bazı bireysel özelliklere göre farklılık taşıdığı ve genel olarak düşük düzeyde olduğu tespit edilmiş bunun yanı sıra eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin bilgi ve fikirlerini açıkça ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal çerçeve bölümü altında bu bölüme kadar liderlik, liderlik algısı, örgütsel sessizlik kavramları ele alınarak özetlenmiş ve tartışılmıştır. Bu bölümden sonrasında işten ayrılma niyeti ile ilgili kavramlar üzerinde durulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın bu bölümünde işten ayrılma niyetinin tanımı, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler ve işten ayrılma niyetinin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

İşten ayrılma niyeti, işverenlerin işten ayrılma nedenlerini anlamak ve nitelikli çalışanların işten ayrılmalarını azaltmak için sıklıkla araştırılan bir örgütsel davranış konusudur. İlgili literatürü incelediğimizde, işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti kavramlarının bir arada ele alındığını görmekteyiz. İşten ayrılma niyeti, bireyin işi bırakmaya karar vermeden hemen önce aldığı bir kararı ifade etmektedir (Yesirlili, 2022: 58). Bir başka ifadeyle işten ayrılma niyeti, “iş görenlerin mevcut iş koşullarından memnun olmadıkları durumlarda gösterdikleri yıkıcı eylemdir” (Rusbult vd., 1988). İş görenler emeklerinin karşılığında aldıkları ücretlerden, terfilerden ve yöneticilerinden memnun kaldıkları takdirde örgüte olan bağlılıkları artmakta ve işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Beklentileri karşılanmayan iş görenler örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar içerisinde bulunmakta ve performanslarında düşüklük gözlemlenmektedir. Bunun sonucu olarak ise işten ayrılma davranışı gösterebilmektedir. Yöneticiler iş görenlerinin olumsuz davranışlarını ve işten ayrılma niyetlerini engellemek ve işe bağlılıklarını arttırmak için hak ettikleri değeri göstermelidir (Deniz, 2022: 24). İşten ayrılma niyeti, iş görenlerin sadece işten ayrılmayı düşünmelerinden öte, bu düşüncelerinin henüz eyleme dönüşmemiş olduğunu belirten bir kavramdır. Bu niyet, kasıtlı ve bilinçli bir süreci temsil eder ve bu süreç genellikle iş görenlerin alternatif iş olanaklarını değerlendirme ve araştırma eğilimini içerir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti, iş görenlerin mevcut iş durumlarından duydukları memnuniyetsizliği ve bu durumu değiştirme arzularını yansıtan, gelecekteki kariyer adımlarını planlama sürecinin bir parçası olarak ele alınabilir. İşten ayrılma niyeti, özellikle iş ortamındaki sorunlar, kariyer gelişimi için daha iyi fırsatlar veya kişisel hayatlarında meydana gelen değişiklikler gibi faktörlerle tetiklenebilir (Mobley, 1978; Yıldız, 2022: 31). İş görenler faaliyet gösterdikleri alanda memnuniyetsizlik hissettiklerinde geri çekilme davranışında bulunurlar ve sonra en mantıklı hareketin işten ayrılma niyeti olduğunu

düşünürler. Bu çerçeveden bakılacak olursa işten ayrılma niyeti işi bırakmadan önceki son adım olarak değerlendirilmektedir (Mobley, 1977). İlgili literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların genel olarak Mobley modeline dayandığı görülmektedir. Mobley modeli şu şekilde sıralanmaktadır (Aktürk, 2022: 25);

- İş tatmini
- İş bırakmayı düşünme
- Alternatifler işleri gözden geçirme
- İşten ayrılma niyeti
- İşten ayrılma

İş görenlerin işten ayrılma niyetlerini gerçekleştirmesi durumunda örgütlerde, yeni iş görenlerin işe alınması, uyum sağlanması, verilen eğitimler ve işin yürütülmesi sırasında harcanan zaman ve para işletme açısından önemli giderlerdendir. Bunun yanı sıra nitelikli personel kaybı da işletmeler açısından önemli kayıplar arasında sayılmaktadır (Aktürk, 2022: 25).

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve işletmeler arası yaşanan yoğun rekabet işletmeler açısından deneyimli, verimli ve nitelikli iş görenleri bünyelerinde barındırabilmeleri ve işletme hedefleri doğrultusunda nitelikli iş görenleri kaybetmemeleri önemli bir hal almıştır. Bu nedenle işletmelerde insan faktörü işletmelerin verimliliklerini artırma da rekabet etmede, etkinlik sağlayan en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Turizm sektörü emek-yoğun bir özellik taşımaktadır bu nedenle sektörel açıdan işletmelerin nitelikli personellere ihtiyaçları vardır. Çünkü hizmet sektöründe sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğu insan eliyle yapılmaktadır. Bu sebeple insan odaklı konulara gereken önem verilmeli ve konular detaylı bir şekilde ele alınmalı, araştırmalar yapılmalı ve gereken plan, stratejiler belirlenerek faaliyetler yürütülmelidir. Gereken faaliyetler yapılmadığı takdirde insan odaklı hareketliliğin yoğun olduğu bu sektörde işten ayrılma niyetleri artış gösterecek ve örgüt açısından olumsuzluklar ortaya çıkacaktır (Aktürk, 2022: 24). Turizm sektöründeki işletmeler, yoğun iş gören devir oranları nedeniyle istikrarlı bir çalışma ortamını sürdürmekte zorlanmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin işten ayrılma sayılarını azaltmanın ötesinde, iş görenlerini kendi bünyelerinde tutmak için kapsamlı stratejiler geliştirmesi önem kazanmaktadır. Bu stratejiler, iş görenlerin motivasyonunu ve işe bağlılığını artıracak, iş tatminini

yükseltecek ve böylece işten ayrılma eğilimini azaltacak şekilde tasarlanmalıdır. İşletmeler, iş görenlerinin kariyer gelişimine yatırım yaparak, iş yerindeki sosyal ve profesyonel ilişkileri güçlendirerek, ve iş yaşamı ile özel yaşam arasında dengeli bir uyum sağlayarak bu hedeflere ulaşabilir (Cho, Johanson, Guchait, 2009: 375). Turizm sektörünün aktif olduğu dönemlerde işten ayrılmaların olmasıyla birlikte, işletmelerin maliyetleri önemli ölçüde artış göstermekte ve verilen hizmet kalitesi düşmektedir. İşten ayrılma oranları yükseldikçe işe alım maliyetleri artmakta bunun yanı sıra yeni işe başlayan iş görenler öğrenme aşamasında olmasından kaynaklı satış büyümesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu açıdan işletmeler için, iş görenlerin işten ayrılma oranlarını düşürmek ve iş gücü verimliliğini artırmak önemli bir hedef olarak ortaya çıkmaktadır (Yesirlili, 2022: 59).

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılmaların sebeplerini bulmak, bu ayrılıkları azaltmak ve böylelikle işletme verimliliğini sürdürülebilir kılmak adına ilgili literatür incelendiğinde birçok çalışma ve birçok farklı neden görülmektedir. İşletmenin iş görenine gereken değeri vermemesi ve iş görenin kendini örgütle özleştirememesi (Yesirlili, 2022: 60), iş görenlerin yaşı, eğitimi (Sabuncuoğlu, 2007), iş yerinin fiziksel durumu, ikamet yeri, ücret, terfi, çalışma saatleri, iş arkadaşları, yöneticiler gibi unsurlarda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Kim, Im ve Hwang, 2015).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri Cotton ve Turtle (1986) üç boyutta ele almıştır. Bunlar; çevresel faktörler, kişisel faktörler ve işle ilgili faktörler olarak sınıflandırılmaktadır.

Çevresel Faktörler; Cotton ve Turtle (1986) göre çevresel (dış) faktörler örgütler tarafından engellenebilecek faktörler değildir. Bu faktörlerin altında yatan bazı nedenler vardır bunlar; istihdam, işsizlik oranı ve sendika varlığıdır. Dışsal faktörler arasında gösterilen hukuki ve teknolojik gelişmeler iş görenlerin işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Bunların dışında iş görenlerin karşısına çıkan alternatif iş fırsatları da iş görenlerin işten ayrılmasına neden olan faktörler arasında sayılmaktadır. Konuyla ilgili literatür çalışmalarında da iş görenlerin mevcut iş yerleri dışında alternatif iş fırsatları

bulmaları, terfi olanaklarından dahi cezbedici geldiği gözlemlenmiştir (Deniz, 2022: 25).

Kişisel Faktörler; İşten ayrılmayı etkileyen faktörler arasında yaş, cinsiyet, görev süresi, eğitim, medeni durum, sorumlu olunan kişi sayısı, biyografik bilgi, yetenek ve beceriler, beklentiler ve davranışsal niyetler gibi çeşitli faktörler bulunmaktadır (Cotton ve Turtle, 1986; Yıldız, 2022). İş görenler yaşlarına göre işe bağlılık ve tatmin konusunda da farklı davranışlar göstermektedir. İşe alım süreçlerinde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla oranda istihdam edildiği görülmektedir. Ayrıca medeni durumda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Evli olan iş görenlerin evli olmayan iş görenlere oranla işten ayrılma niyeti daha yüksek düzeyde seyretmektedir (Aktürk, 2022: 28). Cotton ve Turtle (1986) evlenen kadınların işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu savunmuştur. İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktör ise emekliliktir. Yaş ve iş süresini tamamlama nedeniyle de birey işten ayrılabilir. Bunun dışında kariyer odaklı olan iş görenler eğitim amaçlıda işten ayrılabilir. Ayrıca hamilelik, askerlik gibi nedenlerde işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Certel, 2018: 66). Tüm bu faktörler bireyin kişisel yaşamıyla ilgili olmasından kaynaklı örgütler tarafından engellenebilecek faktörler değildir.

Örgütsel Unsurlar; İşletmelerin idari bölümünü en fazla zora sokan konuların başında iş görenlerin plansız bir biçimde işten ayrılması gelmektedir. Yaşanan bu durumun örgüt içerisinde yarattığı maliyet sorunu da ilgili sorunlar içerisinde yer almaktadır. İş görenlerin başka işlere duydukları ilgi, gerçekçi ancak karşılaştırmalı bir süreci ortaya koyarken, yöneticilerin iş görenlere karşı istismarcı yaklaşımı karşısında iş görenlerin yöneticilerine karşı öfkeli, mesafeli ve rasyonel olmayan bir davranış içerisine girmesi olasıdır (Aktürk, 2022: 29). Cotton ve Tuttle (1986) tarafından yapılan çalışmada, işten ayrılma niyetini etkileyen çeşitli örgütsel faktörler incelenmiştir. Bu faktörler arasında alınan ücret, bireysel iş performansı, görevin monotonluğu, denetim düzeyi, iş tatmini, iş arkadaşlarına duyulan memnuniyet ve kariyer fırsatları yer almaktadır. Araştırmacılar, bu faktörlerle ilgili herhangi bir eksiklik veya fazlalığın örgüt tarafından düzeltilebileceğini belirtmişlerdir. Öte yandan, çalışanların sürekli departman değişikliğine maruz kalması, yöneticilerin baskı uygulaması ve örgüt içerisinde sosyalleşme alanlarının ve zamanlarının kısıtlanması gibi faktörlerin, çalışanların stresli ve mutsuz hissetmelerine neden olabileceği vurgulanmıştır. Bu tür

stresli durumlar, çalışanların işten ayrılma niyetini artırabilecek potansiyel etkenler olarak değerlendirilmiştir (Yıldız, 2022: 35).

3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin oluşturduğu sonuçlar sadece bireysel değil örgütleri de etkilemektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Üst düzey yöneticilerin ve nitelikli iş görenlerin işten ayrılması sonucunda ortaya çıkan maliyet (Kacmar, vd. 2006) ve yeni iş görenin işe alınmasıyla birlikte verilen eğitim, işin yürütülmesi sırasında kaybedilen zaman, (Lambert, vd., 2010; 8). Bunun yanı sıra personel devir hızının fazla olması işletmelerde verimliliği etkilemekte bu durumda satış karlılığını düşürmektedir (Iverson ve Deery 1997).

Maliyetlerin düşmesinin yanı sıra özel yetenek ve bilgilere sahip olan bir iş görenin işten ayrılma niyeti göstermesiyle birlikte örgüt rekabet avantajını da kaybetmektedir. Bir iş görenin işten ayrılmasıyla birlikte diğer iş görenlerin performansında düşüklük, uyumsuzluk, motivasyon düşmesi, memnuniyetsizlik ve işletmeye olan güvenin azalması gibi problemler yaşanmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 38).

Ancak işten ayrılma niyeti daima olumsuz sonuçlar ortaya çıkartmamaktadır. Örgütte yetersiz performans sergileyen bir iş görenin işten ayrılmasıyla birlikte örgüt daha başarılı ve nitelikli iş gören bulabilmektedir. Bunun yanı sıra işten ayrılma niyeti gerçekleştiğinde örgüt bu duruma yol açan faktörleri belirleyerek yeni stratejiler geliştirmektedir. İşten ayrılan iş gören için ise, yeni katıldığı örgüt içerisinde kariyerinde ilerleme, kendini geliştirme ve yenilenme yaşayabilmektedir (Yıldız, 2022: 36).

Görüldüğü üzere, işletmeler için nitelikli iş görenlerin işe alınması ne kadar önemliyse bu iş görenlerin elde tutulması da bir o kadar önemlidir. Örgüt içerisinde niteliksiz iş görenlerin ayrılmasının örgüt için olumsuz sonuçları olmayabilir ancak nitelikli iş görenlerin işten ayrılmasının işletme için çeşitli olumsuz sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir. Bu nedenle işletmeler nitelikli iş görenlerini elde tutabilmek adına etkin insan kaynakları politikaları uygulamalıdır (Yesirlili, 2022: 62).

3.4. Turizm İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyeti

Turizm sektöründe işten ayrılmaların işletmeler açısından birçok olumsuz etkisi vardır. Bu olumsuz etkileri inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Turizm sektöründe iş gören devir hızı oldukça yüksektir ve bu hızın yüksek oluşu da sektörde işten ayrılmaların bir kültür haline geldiğinin kanıtıdır. Turizm sektöründe iş gören ve müşteri ilişkisi oldukça yoğundur bu da insan faktörünün oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Önemli olan bu ilişkinin sürekli olmaması işletme açısından maliyete ve zaman kaybına yol açarken müşteri açısından ise müşterinin işletmeye olan bağımlı azaltmaya neden olmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin işten ayrılma niyetiyle ilgili önlemler alması kaçınılmazdır (Yıldız, 2022: 36). İlgili literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetiyle ilgili birçok kavram ele alınmıştır.

Pekerşen, Alagöz ve Karakaş (2022) tarafından yürütülen araştırma, örgütsel sessizliğin otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışma, Konya ilinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan 194 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Özellikle, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik alt faktörlerinin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu, ancak koruma amaçlı sessizliğin bu niyetle doğrudan bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini %11,6 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, turizm sektöründe işgücü devir hızının yüksekliğine ve nitelikli iş görenlere olan sürekli ihtiyaca dikkat çeker.

Kırmızıgül (2020) tarafından turizm sektöründe çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen araştırma, işten ayrılma niyeti ve örtülü bilgi paylaşımının duygusal emek üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışma, EMIT Turizm Fuarı'na katılan 388 kişiye uygulanan bir anket sonucunda elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, işten ayrılma niyetinin yüzeysel davranışlar üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak samimi ve derinlemesine davranışlar üzerinde olumsuz bir etki yarattığı belirlenmiştir. Diğer yandan, örtülü bilgi paylaşımının yüzeysel davranışları olumsuz yönde etkilediği, fakat samimi ve derinlemesine davranışları olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular, turizm sektöründeki çalışanların davranışlarının ve duygusal emeğin dinamiklerini ve bu

dinamiklerin işten ayrılma niyeti ve bilgi paylaşımıyla nasıl etkileşime girdiğini ortaya koymaktadır.

Yolcu ve Kutluk Bozkurt (2021), konaklama sektöründe iş görenler arasında cam tavan sendromu, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde, erkek iş görenlerin kadın iş görenlere göre örgütlerine ve yöneticilerine daha yüksek düzeyde güven gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, kadın iş görenler arasında örgütsel güven eksikliğinin zaman içinde iş doyumunun, motivasyonunun ve işe bağlılığının azalmasına yol açtığı ve sonuçta işten ayrılma niyetinin daha yüksek olmasına neden olduğu bulunmuştur. Çalışma, iş görenlerin örgütsel güveni ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu olumsuz ilişki, iş görenlerin örgüte olan güveni arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir.

Toksöz (2021), Türkiye’de bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan iş görenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek ve bunun işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkileri incelemiştir. Bu bağlamda İstanbul ilinde bulunan 5 otel seçilerek toplamda 318 anket ve yüz yüze görüşme metodu uygulanmıştır. Çalışma sonucunda toplam motivasyonun ve motivasyon alt boyutlarının otel çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölüm kapsamında, anket katılımcılarına yönelik demografik bilgiler, tanımlayıcı istatistik bilgileri, faktör analizi, korelasyon analizi ve hipotezlerin test edilmesine yönelik regresyon analizi bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde bulgulara yönelik bilgilere yer verilmektedir. İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki iş görenler ile yapılan nicel çalışmalardan elde edilen bulgular sunulmuştur. Anketler Temmuz 2022-Ocak 2023 döneminde online olarak uygulanmıştır.

4.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Anket formunun dördüncü bölümünde yer alan demografik faktörlere ilişkin sorular “yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bölüm, turizm eğitimi durumu, deneyim süresi, hizmet süresi, personel sayısı ve otel yıldızı” olarak dokuz ayırt edici değişkenden oluşmaktadır.

Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	189	49,1
	Erkek	196	50,9
	Toplam	385	100
Yaş aralığı	18-22	137	35,6
	23-27	109	28,3
	28-32	58	15,1
	33-37	36	9,4
	38-42	26	6,8
	43 Yaş ve üstü	19	4,9
	Toplam	385	100
Eğitim durumu	İlköğretim	16	4,2
	Lise	96	24,9
	Ön lisans	138	35,8

	Lisans	111	28,8
	Lisansüstü	24	6,2
	Toplam	385	100
Bölüm	Servis	70	18,2
	Mutfak	75	19,5
	Bar	42	10,9
	Banket	13	3,4
	Bulaşikhane	8	2,1
	Resepsiyon	36	9,4
	Önbüro	37	9,6
	Housekeeping	22	5,7
	Diğer	82	21,3
	Toplam	385	100
	Turizm Eğitimi	Hayır	134
Evet		127	33
Turizm Sertifikası		52	13,5
Turizm Lisesi		5	1,3
Turizm Üniversitesi		67	17,4
Toplam		385	100
Deneyim Süresi	2 yıl veya daha az yıl	160	41,6
	3-5 yıl	89	23,1
	6-8 yıl	49	12,7
	9-11 yıl	50	13
	12 yıl ve üzeri	37	9,6
	Toplam	385	100
Hizmet Süresi	1 veya daha az yıl	173	44,9
	2-4 yıl	117	30,4
	4-6 yıl	66	17,2
	8-10 yıl	15	3,9
	10 ve daha fazla yıl	14	3,6
	Toplam	385	100
Personel Sayısı	1-9	21	5,5
	10-24	51	13,2
	25-49	85	22,1
	50-99	90	23,4
	100-149	65	16,9
	150-249	33	8,6
	250 ve üzeri	40	10,4
	Toplam	385	100

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkeni dağılımına bakıldığında bilgilerine göre, %49,1 i kadın % 50,9 'unu erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Katılımcıların yaş değişkeni dağılımına bakıldığında en yüksek düzeyde 137 kişi (35,6) 18-22 yaş arasındadır. İkinci sırada ise, 109 kişi (28,3) 23-27 yaş arasındadır. 58

kiři (15,1) 28-32 yař aralıęında, 36 kiři (9,4) 33-37 yař aralıęında, 26 kiři (6,8) 38,42 yař aralıęındadır. En dūřuk dūzeyde yer alan 19 kiři (4,9) ise 43 yař ve űzeri grubunda yer almaktadır.

Katılımcıların eęitim durumu deęiřkeni daęılımına bakıldıęında, en yűksek dūzeyde 138 kiřinin (35,8) űn lisans mezunu olduęu belirlenmiřtir. İkinci sırada ise 111 kiřinin (28,8) lisans, 96 kiřinin (24,9) lise, 24 kiřinin (6,2) ise lisansűstű olduęu gűrűlmektedir. En dūřuk dūzeyde ise 16 kiři (4,2) ile ilköęretim mezunu olduęu gűrűlmektedir.

Katılımcıların çalıřtıkları bűlűm deęiřkeni daęılımı incelendięinde, 82 kiři (21,3) dięer statűsűnde yer almaktadır. İkinci sırada ise 75 kiři (19,5) mutfak, 70 kiři (18,2) ile servis, 42 kiři ile (10,9) bar, 37 kiři ile (9,6) űnbűro, 36 kiři ile (9,4) resepsiyon ve 22 kiři (5,7) Housekeeping elemanı olduęu gűrűlmektedir.

Katılımcıların turizm eğitim durumu değişkeni dağılımı incelendiğinde, Hayır yanıtını veren katılımcı 134 kişi (34,8) Evet yanıtını veren katılımcı 127 kişi (33,0) Turizm Ŭniversitesi yanıtını veren katılımcı 67 kişi (17,4) ve Turizm Sertifikası yanıtı veren katılımcı 52 kişi (13,5) ve Turizm lisesi yanıtı veren katılımcı 5 kişi (1,3)'dir.

Katılımcıların deneyim sűresi deęiřkeni daęılımı incelendięinde, en yűksek dūzeyde 173 kiři (44,9) 2 yıl veya daha az yıl, 89 kiři (23,1) 3-5 yıl, 49 kiři (12,7) 9-11 yıl, 50 kiři (13,0) 6-8 yıl ve 37 kiři (9,6) 12 yıl ve űzeri deneyim sűresine sahiptir.

Katılımcıların hizmet sűresi deęiřkenine gűre ise, en yűksek dūzeyde 173 kiři (44,9) 1 yıl veya daha az yıldır gűrev yapmaktadır. 117 kiři (30,4) 2-4 yıl, 66 kiři (17,2) 4-6 yıl ve bir birine yakın olan dięer hizmet sűrelerine gűre ise 15 kiři (3,9) 8-10 yıl 14 kiři (3,6) 10 ve daha fazla yıl űzeri çalıřmaktadır.

Personel sayısı deęiřkeni daęılımına gűre ise, en yűksek dūzeyde 90 kiři (23,4) 50-99 personel sayısına, 85 kiři (22,1) 25-49 personel sayısına, 65 kiři (16,9) 100-149 personel sayısına, 51 kiři (13,2) 10-24 personel sayısına, 250 ve űzeri personel sayısına 40 kiři (10,4) 150-49 personel sayısına 33 kiři (8,6) ve en dūřuk dūzeyde 21 kiři (5,5) 1-9 personel sayısına sahip otelde çalıřmaktadır.

4.2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Turizm iş görenlerinin liderlik algısının örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin sorulara katılım yüzdeleri ve aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik							
Liderlik1	42	56	65	147	75	3,41	1,257
Liderlik2	27	27	32	185	114	3,86	1,129
Liderlik3	20	36	54	156	119	3,83	1,124
Liderlik4	21	22	37	197	108	3,91	1,044
Liderlik5	22	32	65	170	96	3,74	1,096
Liderlik6	39	54	96	118	78	3,37	1,237
Liderlik7	50	74	68	116	77	3,25	1,325
Liderlik8	17	34	45	173	116	3,88	1,075
Liderlik9	18	32	38	201	96	3,84	1,039
Liderlik10	20	27	49	172	117	3,88	1,081
Liderlik11	22	28	39	185	111	3,87	1,087
Liderlik12	19	36	37	183	110	3,85	1,087
Liderlik13	15	41	58	162	109	3,80	1,084
Liderlik14	20	25	46	180	114	3,89	1,065
Liderlik15	22	28	49	174	112	3,85	1,097
Liderlik16	21	31	58	162	113	3,82	1,108
Liderlik17	28	51	51	147	108	3,66	1,220
Liderlik18	30	41	39	166	109	3,74	1,202
Liderlik19	27	34	48	164	112	3,78	1,164
Liderlik20	22	35	75	164	89	3,68	1,098
Liderlik21	23	87	64	130	81	3,41	1,215
Liderlik22	18	45	51	170	101	3,76	1,108
Liderlik23	25	20	39	182	119	3,91	1,094
Liderlik24	22	34	43	180	106	3,82	1,106
Liderlik25	56	89	70	104	66	3,09	1,329
Liderlik26	92	100	41	91	61	2,82	1,434
Liderlik27	57	75	82	110	61	3,11	1,303
Liderlik28	70	81	74	111	49	2,97	1,319
Liderlik29	25	23	54	175	108	3,83	1,103
Liderlik30	26	28	67	173	91	3,71	1,109
Liderlik31	24	30	60	170	101	3,76	1,113
Liderlik32	13	30	59	192	91	3,83	0,989
Örgütsel Sessizlik							
Ö.Sessizlik1	45	107	57	113	63	3,10	1,298
Ö.Sessizlik2	42	97	49	125	72	3,22	1,308
Ö.Sessizlik3	41	72	46	132	94	3,43	1,323
Ö.Sessizlik4	28	76	62	133	86	3,44	1,236

Ö.Sessizlik5	39	83	61	117	85	3,32	1,305
Ö.Sessizlik6	37	79	60	112	97	3,39	1,317
Ö.Sessizlik7	38	82	49	112	104	3,42	1,344
Ö.Sessizlik8	46	69	59	107	104	3,40	1,363
Ö.Sessizlik9	55	65	55	111	99	3,34	1,393
Ö.Sessizlik10	47	60	48	125	105	3,47	1,357
Ö.Sessizlik11	42	37	63	152	91	3,55	1,253
Ö.Sessizlik12	34	48	64	158	81	3,53	1,205
Ö.Sessizlik13	28	45	45	163	104	3,70	1,193
Ö.Sessizlik14	30	32	48	153	122	3,79	1,198
Ö.Sessizlik15	13	17	43	169	143	4,07	0,980

İşten Ayrılma

Niyeti

İAN1	45	78	85	117	60	3,17	1,252
İAN2	36	48	115	124	62	3,33	1,165
İAN3	64	91	94	89	47	2,90	1,271

Tablo 9 incelendiğinde Liderlik algısı değişkeninin katılım yüzdelerine göre 2 değerlerin ortalamaları aynı çıkmıştır ve en yüksek ortalama Liderlik 4 (Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular), 197 kişi “Katılıyorum” yanıtı vermiştir. Liderlik 23 (Çalışanları beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder), 182 kişi “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. En düşük ortalama Liderlik 26 (Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler) değişkenine aittir. Bu maddeye 100 kişi “Katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

Örgütsel sessizlik değişkeninin katılım yüzdelerine göre en yüksek ortalama Ö. Sessizlik 15 (Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim) değişkenine aittir. Ö. Sessizlik15 değişkenine 169 kişi “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. En düşük ortalama Ö. Sessizlik 1 (Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir) değişkenine aittir. Ö. Sessizlik 1 değişkenine 113 kişi “Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

İşten ayrılma niyeti değişkeninin katılım yüzdelerine göre en yüksek ortalama İAN2 (Tekrar seçme imkânım olsa mevcut kurumumu tercih ederdim) değişkenine aittir. İAN2 değişkenine 124 kişi “Katılıyorum” yanıtını vermiştir. En düşük ortalama İAN3 (Yakında yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksektir) aittir. İAN3 değişkenine 94 kişi “Kararsızım” yanıtını vermiştir.

4.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını ve ilişki değerini belirlemek için korelasyon analizi kullanılmaktadır. Analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0,05 küçük olması, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayı değeri, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi vermektedir. Katsayı değeri +1 yönüne yakınsa pozitif yönlü, -1 değerine yakınsa negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0 değerine yakınlığında ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (Ak, 2023; 107).

Araştırma modeli kapsamında liderlik algısı, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz bulguları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 10: Değişkenlerin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
Liderlik (1)	1	,319**	,196**	,966**	,404**	,247**	,311**
Örgütsel Sessizlik (2)	,319**	1	,470**	,206**	,488**	,939**	,583**
İşten Ayrılma Niyeti (3)	,196**	,470**	1	,085*	,437**	,446**	,263**
Dönüşümcü Liderlik (4)	,966**	,206**	,085*	1	,160**	,119**	,296**
Etkileşimci Liderlik (5)	,404**	,488**	,437**	,160**	1	,525**	,127**
Korku Temelli Sessizlik (6)	,247**	,939**	0,446	,119**	,525**	1	,267**
Örgüt Yararına Sessizlik (7)	,311**	,583**	,263**	,296**	,127**	,267**	1

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

Tablo 10'daki analiz sonuçlarına göre değişkenler arasında beklenen yönde ilişkiler çıkmıştır. Ancak korku temelli sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında bir korelasyon ilişkisi tespit edilmemiştir. Bu analiz sonuçlarına göre, algılanan liderlik türü ve örgütsel sessizlik arasında %31,9'luk p<0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel Sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında %47,0'luk p<0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ve algılanan liderlik arasında %19,6'luk p<0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Analiz

sonucuna göre “H1 Algılanan liderlik türünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir. “H2 Algılanan liderlik türünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

4.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizi, belirli bir konu bağlamında örnekleme oluşturan birimlerden veri toplama amacıyla geliştirilen ölçüm aracının, içerdiği ifadelerin (yargılar, önermeler, sorular vb.) birbirleriyle tutarlılık düzeyini belirlemek için kullanılan bir metodolojidir. Bu analiz ölçüm aracının kendi içindeki tutarlılığını ve dolayısıyla güvenilirliğini test etmek amacıyla kullanılır (Tekin, 2007 :76).

Güvenirlilik analizinde, ölçüm aracındaki ifadelerin benzerliğini veya tutarlılığını ortaya koyan Cronbach Alpha katsayısı 0 ila 1 arasında değer alır. Analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alpha katsayıları ise şu şekilde yorumlanmaktadır

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2017:405).

Tablo 11: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Cronbach Alpha
Liderlik Algısı	0,938
Örgütsel Sessizlik	0,909
İşten Ayrılma Niyeti	0,798

Araştırmada kullanılan Liderlik algısı ölçeği, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin güvenilirliklerinin ölçümünde sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılan; iç tutarlılık analizi ve Cronbach’s Alpha değerine bakılmıştır. Tablo 11’de ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerleri görülmektedir. Liderlik algısı ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,938, Örgütsel Sessizlik ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,909, İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,798’dir. İşten ayrılma niyetinin 2. Sorusu olan “Tekrar seçme imkânım olsa mevcut kurumumu tercih

ederdim.” Sorusu güvenilirliği düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerini sağladığı görülmektedir (Kalaycı, 2017:405).

4.5. Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni daha az sayıda anlamlı ve bağımsız faktöre dönüştürmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Değişkenler arasındaki yapıyı ortaya koyarak değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırmak şeklinde iki ana amacı vardır. Bu analiz yöntemi, sosyal bilimlerde ölçümün niteliğini ve geçerliliğini ortaya koymak amacıyla yapılan en önemli analiz tekniklerinden biridir. Bu yöntemde öncelikle hangi faktör analizinin kullanılacağı ve daha sonra kullanılacak olan bu faktör analizine hangi istatistiksel araçların uygulanacağını belirlenmesidir (Yaşlıoğlu 2017:75). Bu çalışmada araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kaiser- Meyer- Olkin testi, verilerin faktör analizi için ne kadar uygun olduğunu test etmeye yönelik kullanılan istatistiksel bir ölçümdür. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. Dzibuan ve Shirkey (1974) göre KMO değerlerinin yorumlanması şu şekildedir;

- 0,90 ve üzeri mükemmel
- 0,80 ile 0,89 çok iyi
- 0,70 ile 0,79 iyi
- 0,60 ile 0,69 orta
- 0,50 ile 0,59 zayıf
- 0,50’den düşük faktör analizi için uygun olmayan.

Elde edilen sonuçlara göre veri setimizin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

Bartlett Küresellik analizi, örnek yeterliliğinin bir ölçüsüdür ve korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmektir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu matris faktör analizi için anlamlı olmalıdır ($p<0.05$) (Ak, 2023; 105).

Tablo 12: Algılanan Liderlik Türü Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)	0,942
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare 7331,02
	S.d. 496

Tablo 12’de görüldüğü üzere algılanan liderlik türü ölçeğine ait KMO değeri 0,942’dir ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi Barlett testi anlamlıdır. Bu durum algılanan liderlik türü ölçeğine ilişkin faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 13: Algılanan Liderlik Türü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
L1	0,405	
L2	0,629	
L3	0,597	
L4	0,669	
L5	0,541	
L6	0,572	
L8	0,674	
L9	0,720	
L10	0,747	
L11	0,751	
L12	0,754	
L13	0,766	
L14	0,758	
L15	0,676	
L16	0,760	
L17	0,658	
L18	0,777	
L19	0,767	
L20	0,700	
L22	0,731	
L23	0,695	
L24	0,718	
L29	0,620	
L30	0,555	
L31	0,481	
L32	0,571	
L21		0,514
L25		0,760
L26		0,779
L27		0,694
L28		0,730
Özdeğer	12,603	3,16
Açıklanan Varyans	39,022	8,674

Ortalama	3,7796	3,0823
----------	--------	--------

Açıklayıcı faktör analizine göre algılanan liderlik türü sorularından 7. Soru “Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar” değişkenin faktör yükü düşük olduğu için analiz dışı bırakılmıştır ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu analiz sonucunda algılanan liderlik ölçeği 2 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar algılanan dönüşümcü liderlik ve algılanan etkileşimci liderlik olarak isimlendirilmiştir. İsimlendirme işlemi literatüre bağlı kalınarak ve ölçeği kullanan araştırmalar incelenerek yapılmıştır. Boateng vd., 2018 çalışmasında “*faktör analizinde, faktör yükleri veya eğim katsayıları 0,30'un altında olan maddeler, ölçülen gizli yapının <math>< \%10'luk değişimine katkıda buldukları için yetersiz kabul edilir. Bu nedenle faktör yükü 0,40 ve üzerinde olan maddelerin tutulması sıklıkla tavsiye edilir*” demiştir buradan sonuçla algılanan dönüşümcü liderlik toplam varyans %39,022’sini açıklarken algılanan etkileşimci liderlik %8,674’ünü açıklamaktadır.

Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Barlett Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)	0,914
Ki-Kare	3777,87
Bartlett Küresellik Testi	S.d. 105
	P 0

Tablo 14’de görüldüğü üzere örgütsel sessizlik ölçeğine ait KMO değeri 0,914’dür. Bu durum örgütsel sessizlik ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi Barlett testi anlamlıdır. Bu durum da örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

	Korku Temelli Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik
Ö1	0,623	
Ö2	0,731	
Ö3	0,784	
Ö4	0,812	
Ö5	0,761	
Ö6	0,854	
Ö7	0,841	
Ö8	0,752	
Ö9	0,834	
Ö10	0,766	

Ö11		0,628
Ö12		0,659
Ö13		0,801
Ö14		0,739
Ö15		0,695
Özdeğer	6,953	2,722
Açıklanan Varyans	43,824	15,161

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği 2 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar korku temelli sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak isimlendirilmiştir. İsimlendirme işlemi, literatüre bağlı kalınarak ölçeği kullanan araştırmalar incelenerek yapılmıştır. Alt boyutların toplam varyansı, açıklama yüzdeleri de tablo da görülmektedir. Korku temelli sessizlik toplam varyansın %43,824 açıklarken, örgüt yararına sessizlik ise %15, 161'ini açıklamaktadır.

Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO ve Barlett Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		0,5
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	222,945
	S.d.	1
	P	0

Tablo 16'da görüldüğü üzere işten ayrılma niyeti ölçeğine ait KMO değeri 0,500'dür ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Dzibuan ve Shirkey, 1974: 358). Tabloda görüldüğü gibi Barlett testi anlamlıdır. Bu durum da işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 17: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

	İşten Ayrılma Niyeti	
İAN1		0,815
İAN3		0,815
Özdeğer		1,665
Açıklanan Varyans		83,23
Ortalama		3,0823

Açıklayıcı faktör analizi bulgularına göre, işten ayrılma niyeti ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır. Toplam varyansın %83,230'unu açıklama gücüne sahiptir.

4.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Araştırma iş görenlerin algıladıkları liderlik türünün örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik hipotezlerin test edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönleri belirlenmiştir.

Tablo 18: Dönüşümcü Liderliğin Korku Temelli Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Korku Temelli Sessizlik				
Bağımsız değişkenler	B	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
Dönüşümcü Liderlik	-0,167	14,543	0,019*	KABUL (H1c)
Model Sabit Değer	3,991			
Model F	5,53			
R ²	0,014			

*p<0,05

Araştırma kapsamında, “H1c Dönüşümcü liderliğin korku temelli sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçlarına göre Dönüşümcü liderlik Korku temelli sessizliği negatif yönde ($\beta = -0,167$) ve anlamlı ($p < 0,05$) etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik algısı bir birim arttığında korku temelli sessizlik 0,16 birim düşmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini etkileyerek motive ederek, fikir ve görüşlerini alarak, geliştirerek değişime teşvik ettiği bir liderlik modelidir. Dönüşümcü liderliğe sahip olan örgütlerdeki iş görenler fikir ve görüşlerini ifade etmekten çekinmemektedirler ve böylelikle örgüt içerisinde sessizlik bir kültür haline gelmemektedir. Bu bağlamda dönüşümcü lidere sahip olan örgütlerde korku temelli sessizlik nadir olarak görülmektedir.

Tablo 19: Etkileşimci Liderliğin Korku Temelli Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Korku Temelli Sessizlik				
B	t	Anlamlılık	Sonuç	

Bağımsız değişkenler			(p)	
Etkileşimci Liderlik	-0,553	34,075	0,000*	KABUL (H1_a)
Model Sabit Değer	5,062			
Model F	145,761			
R ²	0,276			

*p<0,05

Araştırma kapsamında, “H1_a Etkileşimci liderliğin korku temelli sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçlarına göre Etkileşimci liderliğin korku temelli sessizliği negatif yönde ($\beta = -0,553$) ve anlamlı ($p < 0,05$) etkilemektedir. Etkileşimci liderlik algısı bir birim arttığında korku temelli sessizlik 0,55 birim düşmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, H1_a hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşimci liderlik, liderin takipçileriyle sürekli iletişim halinde olduğu, iletişimi teşvik ettiği ve iş görenlerin katılımını ve işbirliğini teşvik eden ve iş odaklı olan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımında lider iş görenlerin fikirlerini paylaşmalarını, endişelerini dile getirmelerini ve önerilerde bulunmalarını cesaretlendirmektedir. Korku temelli sessizlik, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından biridir ve iş görenlerin liderlerinin tepkisinden ya da olumsuz sonuçlardan korktukları için düşüncelerini ifade etmekten kaçındığı durumları ifade eder. Bu bağlamda etkileşimci liderliğin bulunduğu örgütlerde korku temelli sessizlik düşük seviyelerde görülmektedir.

Tablo 20: Dönüşümcü Liderliğin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik				
Bağımsız değişkenler	B	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
Dönüşümcü Liderlik	0,352	10,706	0,000*	KABUL (H1_a)
Model Sabit Değer	2,399			
Model F	36,687			
R ²	0,087			

*p<0,05

Araştırma kapsamında, “H1_a Dönüşümcü liderliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçlarına göre Dönüşümcü liderliğin örgüt

yararına sessizliği pozitif yönde ($\beta= 0,352$) ve anlamlı ($p<0,05$) etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik bir birim arttığında örgüt yararına sessizlik 0,35 artar. Bu bilgiler doğrultusunda $H1_d$ hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt yararına sessizlik, örgüt içerisinde çalışanların, sahip oldukları bilgileri, fikirleri veya endişeleri paylaşmayı tercih etmedikleri bir durumu ifade eder. Bu sessizlik, çalışanların, örgütün çıkarlarına zarar verebileceğini düşündükleri konular hakkında konuşmaktan veya bilgileri açığa çıkarmaktan kaçınmalarıyla ortaya çıkar. Kısaca örgüt yararına sessizlik, iş görenlerin iş arkadaşlarını korumak amacıyla ya da iş görenlerin örgüt içerisindeki bilgileri örgüt dışına aktarmamak için sessiz kaldıkları durumlarıdır. Bir örgütte dönüşümcü liderlik varsa örgüt yararına sessizlik belirli oranlarda gözükmektedir.

Tablo 21: Etkileşimci Liderliğin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik				
Bağımsız değişkenler	B	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
Etkileşimci Liderlik	0,114	23,005	0,013*	KABUL (H1_b)
Model Sabit Değer	3,38			
Model F	6,277			
R ²	0,016			

* $p<0,05$

Araştırma kapsamında, “ $H1_b$ Etkileşimci liderliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçlarına göre Etkileşimci liderliğin örgüt yararına sessizliği pozitif yönde ($\beta=0,114$) ve anlamlı ($p<0,05$) etkilemektedir. Etkileşimci liderlik bir birim arttığında örgüt yararına sessizlik 0,33 artar. Bu bilgiler doğrultusunda $H1_b$ hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşimci liderlik iş odaklı bir liderlik türü olmasından kaynaklı, iş görenler bir birlerini korumak amacıyla bazı durumlarda sessiz kalmaktadır. Bunun yanı sıra etkileşimci lider takipçilerine kurum vizyonunu ve amaçlarını vurgulayan bir liderlik türü olması nedeniyle iş görenlerin kurum içi bilgileri dışarı sızdırmamak amacıyla sessiz kaldıkları da gözlemlenmektedir. Bu bağlamda etkileşimci liderliğin olduğu örgütler de örgüt yararına sessizlik görülmektedir.

Tablo 22: Etkileşimci Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
Bağımsız değişkenler	B	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
Etkileşimci Liderlik	0,326	18,696	0,000*	KABUL (H2_a)
Model Sabit Değer	2,078			
Model F	90,615			
R ²	0,191			

*p<0,05

Araştırma kapsamında, “H2_a Etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçlarına göre Etkileşimci liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde ($\beta=0,326$) ve anlamlı ($p<0,05$) etkilemektedir. Etkileşimci liderlik bir birim arttığında işten ayrılma niyeti 0,32 artar. Bu bilgiler doğrultusunda H2_a hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşimci liderlik anlayışı, hiyerarşik otoriteye, kurallara ve yasal güce dayanır. Lider, örgütün hedeflerine ulaşmak için örgüt kurallarına uyulmasını, görevlere odaklanmayı ve astların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirileceğini, aksi takdirde cezalandırılacaklarını vurgular. Bu nedenle etkileşimci liderlik işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemekte ve bazı iş görenlerin bu sebepten kaynaklı işten ayrılmalarına ya da bu niyete evrilmelerine olanak sağlamaktadır.

Tablo 23: Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				
Bağımsız değişkenler	B	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
Dönüşümcü Liderlik	0,084	14,18	0,098*	KABUL EDİLMEMİŞTİR (H2_b)
Model Sabit Değer	2,765			
Model F	2,756			
R ²	0,007			

*p<0,05

Araştırma kapsamında, “H2_b Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonuçlarına göre Dönüşümcü liderliğin işten ayrılma

niyeti üzerinde pozitif yönde ($\beta=0,084$) ve anlamlı ($p<0,05$) etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik bir birim arttığında işten ayrılma niyeti 0,08 artar. Bu bilgiler doğrultusunda H2_b hipotezi reddedilmiştir.

Dönüşümcü liderlik türü iş gören odaklı bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında birkaç ilişki olabilir. Öncelikle, dönüşümcü liderlerin takipçileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilinmektedir. İş görenler, kendilerini desteklenmiş ve değerli hissettiklerinde işlerine olan bağlılıkları artar ve memnuniyetleri artar. Bu da işten ayrılma niyetini azaltabilir.

Bununla birlikte, bazen iş görenler işten ayrılma niyeti taşıyabilir çünkü kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yeni fırsatlar ararlar. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimini teşvik ederken, onları farklı fırsatları araştırmaya teşvik edebilir. Bu durumda, dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş görenlerin neden sessiz kaldıkları ve liderlerini nasıl algıladıkları bu algı sonucunda işten ayrılma niyetlerinin ne boyutta olduğu hakkında bilgi sahibi olmak işletmelerin kendilerini geliştirmeleri ve en önemli sermaye olan insan gücünü kaybetmemeleri açısından büyük derecede önem arz etmektedir. Bu duruma etki etmesi amacıyla, iş görenlerin algıladıkları liderlik türünün örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda; algılanan liderlik türünün örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, liderlik tarzının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine kurgulanmıştır. Geliştirilen hipotezler İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 iş görenden alınan veriler yardımıyla uygun istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Katılımcıların genel demografik yapısına bakıldığında, katılımcılarının çoğunluğunun erkek ve ön lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların daha çok 18-22 yaş arasında bir dağılıma sahip olduğu ve büyük çoğunluğunun turizm eğitimi almadığı tespit edilmiştir. Görev yapılan departmanlar açısından değerlendirildiğinde farklı dağılımlar olduğu ancak en fazla yoğunluğun yiyecek içecek ve ön büro departmanlarında olduğu söylenebilir. Katılımcıların deneyim süreleri ve çalıştığı oteldeki hizmet süresi değerlendirildiğinde deneyim süresinin 2 yıl ve daha az yıl olduğu hizmet süresinin ise 1 yıl veya daha az yıl olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma konusu oluşturan değişkenlerden algılanan liderlik türü ve alt boyutları incelendiğinde; iş görenlerin algılarının yüksek olduğu ve etkileşimci liderlik tarzından çok dönüşümcü liderlik algısına sahip oldukları saptanmıştır. İş görenler liderlerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışında bulduklarını belirtmişlerdir.

Araştırma konusunu oluşturan diğer değişkenlerden örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin alt boyutları incelendiğinde; iş görenlerin korku temelli sessizlik boyutunun düşük düzeyde olduğu örgüt yararına sessizlik boyutunun yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda iş görenlerin sessiz kalmadıkları liderleri ile iş görenler

arasında açık bir iletişimin olduğu fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirdiklerini ancak iş arkadaşları ve örgütün yararı için sessiz kaldıkları gözlemlenmiştir.

Araştırma konusunu oluşturan diğer değişkenlerden işten ayrılma niyeti incelendiğinde iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin ortalama bir düzeyde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların genel yaş ortalaması göz önünde bulundurulduğunda bu yaşlarda insanların farklı işleri deneyimlemek istemeleri, kariyerleri konusunda karar verme aşamasında olmalarından kaynaklı işten ayrılma niyetinde bulunabilirler.

Araştırmayla ilgili diğer bulgular korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla elde edilmiştir. Araştırma değişkenlerini oluşturan algılanan liderlik türü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda algılanan liderlik türü ve alt boyutlarının hem örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile hem de işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre;

- Algılanan liderlik tarzı değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu bulgulara göre dönüşümcü liderlik, örgüt yararına sessizlik üzerinde etkili iken etkileşimci liderlik, korku temelli sessizlik üzerinde etkili olmuştur. Liderlerin dönüşümcü liderlik davranışında bulunmaları örgüt yararına sessizliği sağlarken, liderlerin etkileşimci liderlik davranışında bulunmaları korku temelli sessizliği arttırmıştır.
- Algılanan liderlik tarzı değişkeni ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında genel liderlik algısı ve dönüşümcü liderlik boyutu ile düşük düzeyde bir ilişki gözlemlenirken etkileşimci liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bulguya göre örgütlerde etkileşimci liderlik davranışı arttıkça işten ayrılma niyeti de artış göstermektedir.
- Örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında genel örgütsel sessizlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korku temelli sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda korku temelli sessizliğe sahip olan bir iş görenin işten ayrılma niyetinin de olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma sonuçları kapsamında son olarak regresyon sonucunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak araştırmamızın birinci hipotezi olarak algılanan liderlik türünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Korku

temelli sessizlik üzerinde yapılan basit doğrusal regresyon testinin sonucuna göre dönüşümcü liderlik tarzının korku temelli sessizlik üzerindeki etkisinin negatif yönde olduğu ve dönüşümcü liderlik algısı bir birim arttığında korku temelli sessizliğin düştüğünü görmekteyiz. Diğer bir taraftan ise, etkileşimci liderlik tarzının korku temelli sessizlik üzerinde etkisinin negatif yönde olduğu ve etkileşimci liderlik algısı bir birim arttığında korku temelli sessizliğin düştüğü görülmektedir.

Örgüt yararına sessizlik üzerine yapılan basit doğrusal regresyon testinin sonucuna göre dönüşümcü liderlik tarzının ve etkileşimci liderlik tarzının örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Buradan etkileşimci liderlik tarzının örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğu etkileşimci liderlik algısı bir birim arttığında örgüt yararına sessizliğin arttığı görülmektedir. Diğer bir yandan ise, dönüşümcü liderlik tarzının örgüt yararına sessizlik üzerinde etkisinin pozitif yönde olduğu ve dönüşümcü liderlik algısı bir birim arttığında örgüt yararına sessizliğin arttığı gözlemlenmiştir.

Araştırmamızın ikinci hipotezi kapsamında algılanan liderlik türünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre etkileşimci liderlik türünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Buradan etkileşimci liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin pozitif yönde olduğu ve etkileşimci liderlik algısı bir birim arttığında işten ayrılma niyetinin arttığı gözlemlenmiştir. H2b hipotezi incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ancak ilişkinin negatif yönde olması beklenirken ilişki pozitif yönde çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik algısı bir birimin arttığında işten ayrılma niyetinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu neden H2b hipotezi kabul edilmemiştir.

Araştırma bulgularını genel olarak yorumlayacak olursak katılımcıların liderlerini dönüşümcü lider olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Bu sonuç araştırmamızın sahasını oluşturan otel işletmeleri açısından olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Otel işletmeleri emek yoğun bir özelliğe sahip olmasından kaynaklı insan gücü otel işletmeleri için en önemli sermayedir. Bu sermayeyi değerlendiren liderlerin dönüşümcü yani yenilikçi, iş gören odaklı, iyi ilişkiler kuran, onları motive eden liderler olması iş görenlerin sorun ve problemlerini rahatlıkla dile getirmelerini, var olan sorunlar hakkında fikir ve düşüncelerini esirgmeden söylemelerini ve sessiz kalma

davranışından uzaklaşmalarını sağlayacaktır. Araştırmamızın diğer bir bulgusu olan iş görenlerin korku temelli sessizliğe sahip olmadıkları yalnızca örgütün yararına ve iş arkadaşlarını koruma amaçlı sessiz kaldıklarıdır. Bu da örgüt içerisinde bir korku kültürünün hâkim olmadığını iş görenlerin fikirlerini açıkça dile getirdiklerini ikili iletişimin yoğun olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızın sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilere bazı önerilerde bulunulabilir: araştırmamız sonucunda iş görenlerimiz liderlerini dönüşümcü lider olarak algılamıştır. Otel işletmelerindeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışına devam etmelerini ve yetiştirmiş oldukları iş görenleri bu konularda eğitmelerini, iş görenlerinin moral ve motivasyonlarının yüksek tutmaları, daha iyi çalışma ortamları yaratmaları, iş görenlerinin sessiz kalmalarını önlemek için fikir ve bilgilerine önem vermeleri ve iş görenlerinin değişime ve gelişime odaklanmasını sağlaması işletmelerin gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir.

İş görenlerin algıladıkları liderlik türünün, örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine yapılmış çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular ile bu araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında;

Karacaoğlu ve Cingöz'ün (2009) Kayseri'de bulunan altı farklı özel sektör işletmesindeki 121 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma, anket sonuçlarına dayanarak, sessiz kalma eğilimi ile liderlik davranışları ve örgütsel adalet algısının bir boyutu olan etkileşim adaleti arasındaki ilişkiyi inceler. Bulgular, örgütsel adaletin artması ve açık liderlik davranışlarının örgüt içinde yaygınlaşması durumunda, çalışanların sessiz kalma davranışlarının azaldığını göstermiştir. Bu ilişki ters yönlü olmakla birlikte zayıf bir korelasyon göstermektedir. Bu sonuçlar, liderlik ve adalet algısının çalışanların davranışları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bildik (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırma, özel ve kamu bankaları, eğitim, sanayi, sağlık ve diğer hizmet sektörlerinden seçilen 1051 çalışana yöneltilen bir anket üzerinden örgütsel sessizlik ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulguları, örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, örgüt performansı ve örgüt bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunurken; etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik stilleriyle örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, farklı liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve

bunun örgütün genel performansı ve çalışan bağlılığı ile olan karmaşık dinamiklerini göstermektedir. Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından yürütülen araştırmada, üç şehir ve iki resort otelde çalışan 310 iş görenine yönelik yapılan anket çalışması, örgütsel sessizlik konusunda önemli bulgular ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların %55'i iş hayatları boyunca en az bir kez sessiz kalmıştır. Sessiz kalmayı tercih eden iş görenlerin, sessiz kalmayı tercih etmeyenlere göre, sessizliğin potansiyel sonuçlarına dair daha fazla endişe taşıdıkları belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özelliklerinin, sessizlik algısının nasıl şekillendiğinde önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel sessizliğin karmaşık doğasını ve çalışanların demografik özelliklerinin bu sessizlik algısına nasıl etki ettiğini göstermektedir. Milliken, Morrison ve Hewlin'in (2003) yürüttüğü araştırma, 40 iş göreni ile yapılan görüşmelere dayanarak, çalışanların belirli durumlarda neden sessiz kaldıklarını keşfetmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinin temel nedeninin, olumsuz veya sorun yaratan biri olarak algılanma korkusu ve bu durumun iş ilişkilerini zedeleyeceğine dair inançları olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan, Dyne, Ang ve Botero (2003), sessizlik konusunu kavramsal bir boyutta ele alarak, çeşitli sessizlik türlerini tanımlamış ve bu türlerin ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Taşkiran (2010) ise, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 602 iş gören üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasına dayanarak, iş görenlerin ilişkisel sessizlik tutumlarının bireysel sessizlik tutumlarına göre daha yüksek olduğunu, yüksek adalet algısına sahip olduklarını ve liderlerini dönüştürücü lider olarak algıladıklarını saptamıştır

Literatürde yapılan çalışmalardan Karacaoğlu ve Cingöz (2009), Bildik (2009), Taşkiran (2010) ve bu araştırma örgütsel sessizlik ile liderlik türleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmalar liderlik tarzının örgütsel sessizliği azaltabileceğini ya da arttırabileceği sonucuna ulaşmıştır. Taşkiran (2010) ve bu araştırma sektör açısından aynı sektörü incelemektedir. Bu araştırma özellikle dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik türlerine odaklanırken Karacaoğlu ve Cingöz (2009) ve Bildik (2009) farklı liderlik türlerini ve örgütsel sessizlik türlerini incelemiştir. Milliken, Morrison ve Hewlin'in (2003) çalışmasında iş görenlerin sorun çıkaran biri olarak algılanmaktan korktuklarını ve bu durumun ilişkileri zedeleyeceğine dair inançları olduğundan iş görenlerin sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Milliken, Morrison ve Hewlin'in

araştırmaıla bu araştırma şu açıdan farklılık göstermektedir. Bu araştırmadaki iş görenler korku temelli sessizliğe sahip değildir ancak örgüt yararlı sessizliğe sahiptirler.

Sadece İstanbul bölgesinde yapılan araştırma bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. İleri de yapılacak olan çalışmaların farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde yapılması karşılaştırmalı sonuçların ortaya konması açısından literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.
- Ak, G. (2023). *Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Ve İnovasyon Yönetimi İlişkisi*, Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Akbaba, A., Erenler, E. (2008) *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1) 21-36.
- Akgemci, T. , Çelik, A. ve Şimşek, Ş. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktürk, C. (2022). *Turizm İşletmelerinde Sezonluk Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Yabancılaşmanın ve İşten Dışlanmanın Aracılık Rolü*. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Alireisoğlu, A. (2020). *Liderlik Stilinin ve Liderlik Yoğunluğunun Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ortak Doktora Programı Doktora Tezi, İstanbul.
- Arıkan, R. (2018). *Anket Yöntemi Üzerinde Bir Değerlendirme*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 97-159.
- Augustin, D. A. (2003). *An Empirical Investigation of Leadership Development Training with Respect to The Leadership Characteristics and Behaviors of Emerging Leaders within Their Organizational Contexts*, UMI Microform Edition.
- Aygün, A. (2012). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). *Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algulamaları: Likert' in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması*. İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (31), 151-176.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84.
- Bakkal, T. (2019). *Tam Kapsamlı Liderlik Modeli ile Liderlik Geliştirme Programları Arasındaki İlişki: Bir Bilişim Şirketi Örneği*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ballı, E., Çakıcı, A. (2016). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi*. Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 79-98.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., Kurar, İ. (2014). *Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (2), 59-85.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, K, M., Kurar, İ. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 59- 85.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). *Does The Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?* *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development In Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayrak, S. (2001). *Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6 (1), 23-42.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory ve Competency Frameworks. *University of Exeter, Centre for Leadership Studies*.
- Brinsfield, Chad T., Edwards, Marissa S., Greenberg, Jerald (2009), “*Voice and Silence in Organizations Historical Review and Current Conceptualizations*”, içinde J. Greenberg ve M.S. Edwards (Ed.), *Voice and Silence in Organizations*,(ss. 3-33), UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Busse, R. (2014). Comprehensive Leadership Review Literature, Theories and Research. *Advances In Management*, 7 (5), 52-66.
- Buyruk, H. (2018). *Gelişen Teknolojiler, Değişen İşgücü Nitelikleri Ve Eğitim*. OPUS International Journal of Society Researches, 8(14), 599-632.
- Certel, E. (2018). *Çalışanların İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Ceylan, A. (2009). *Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Liderlik Anlayışının Verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Örnek Uygulaması*, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). *Employees İntent To Leave: A Comparison Of Determinants Of İntent To Leave Versus İntent To Stay*. International Journal Of Hospitality Management, 28(3), 374-381.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Çanakkale.
- Coad, A. F., Berry, A. J. (1998). *Transformational Leadership And Learning Orientation*. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*. Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences, 16(1).
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessiz Kalın Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş gören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Detay Yayıncılık, Ankara.

- Çakıcı, A., Çakıcı, C. (2007). *Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma*. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu 21-23 Kasım 2007c, 481-489s.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Yayınevi: Ankara.
- Çetin, N. (2008). *Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(1), 74-84.
- Çiftçi, G. E., Güner, A. (2019). *Özgeciliğin Davranışının Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracı Rolü*. Journal of Social Sciences/Sosyal Bilimler Dergisi (2146-4561), 9(17).
- Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Demirci, U. (2021). *Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Liderlik Tarzları İle Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Muğla.
- Deniz, E, G. (2022). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Davranışlarına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Deniz, E, G. (2022). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Deniz, M., Çolak, M. (2008). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (23), 304-332.
- Doğanay, A., Erdal, Ş. (2007). *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başak Şehir Belediyesinde Bir Uygulama*, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 6(12) (2007): 324-348.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., Wilkinson, A. (2011). *Reconceptualising Employee Silence: Problems And Prognosis*. *Work, Employment And Society*, 25(1), 51-67.
- Düzenli, H. (2021). *Algılanan Babacan Liderlik Davranışlarının Algılanan Öz Performans Üzerine Etkisinde Öz Liderlik ve Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dziuban, C. D., Shirkey, E. C. (1974). *When Is A Correlation Matrix Appropriate For Factor Analysis? Some Decision Rules. Psychological Bulletin*, 81(6), 358.
- Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations”, *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Eraslan, L. (2004). *Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*, Journal of Human Sciences, 1(1) (2004), s. 3.
- Ersan, E., Koç, H. (2017). *Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Journal of Tourism & Gastronomy Studies, 5(4), 566-580.
- Eren, M. Ş., Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 275-303.
- Erkekli, S. (2020). *Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Rekreasyon Faaliyeti Yürüten Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 9(2), 187-209.
- Goolfred, O.B., Torsten, B.N., Edward, A.F., Hugo,R., Melgar, Q., Sera, L,Y. (2018). *Best Practices for the Development and Validation of Scales for Health, Social and Behavioral Research: A Start*. Frontiers in Public Health, 6(49).
- Göktaş Kulualp, H. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Zonguldak.
- Günay, E., Köroğlu, A. (2013). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10(3), 45-64.
- Gündüz, Ş., Pekçetaş, T. (2018). *Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik*. İşletme Bilimi Dergisi, 6(1), 89-115.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel. 521.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

- Hamarat, M. (2010). *Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hazman, M. (2015). *Liderlerin Yenilikçi İşletme Stratejilerinin Kriz Dönemindeki İşletme Başarısı Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). *Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety*. Health Services Research, 41(4), 1539-1554.
- Hogan, R., Gordon J., Hogan, J. (1994), *What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality*, American Psychologist, 49(6),ss. 493-504.
- Howell, J. M., Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus Of Control, And Support For Innovation: Key Predictors Of Consolidated-Business-Unit Performance*. Journal Of Applied Psychology, 78(6), 891-902.
- Iraz, R., Canbolat, M. A. (2021). *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Algısının Yenilik Performansı Algısına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği*. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 5(2), 32.
- İşık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). *Turnover Culture In The Hospitality Industry*. Human Resource Management Journal, 7(4), 71-82.
- İşcan, Ö. F. (2006). *Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü*. Akdeniz İİBF Dergisi, 6(11), 160-177.
- Josse, P., Willey, R. (2020). *Gender and Charismatic Power, Theory and Society*, 49(4), 533-561.
- Karaman, M.S. (2004), *İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi*, Verimlilik Dergisi, (3). 10-11.
- Karasu, Y. (2021). *Konaklama İşletmelerinde Etik Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bodrum Örneği*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 443-465.

- Kaya, B. (2022). *Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi*. *Socrates Journal Of Interdisciplinary Social Studies*, 22, 95-105.
- Kırmaz, B. (2010). *Bilgi Çağı Lideri*, Ankara Barosu Dergisi 68 (3) 207-222, 2010.
- Kırmızıgül, B. (2020). *Turizm Çalışanları Arasında İşten Ayrılma Niyetinin Ve Örtülü Bilgi Paylaşımının Duygusal Emek Üzerindeki Rollerini*. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 166-196.
- Kim, S. S., Im, J., Hwang, J. (2015). *The Effects Of Mentoring On Role Stress, Job Attitude, And Turnover İntention İn The Hotel İndustry*. *International Journal Of Hospitality Management*, 48, 68-82.
- Kinter, O. (2020): *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Koçel T, (2010). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.,Ş.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Dupuy, P. (2010). *The Relationship Among Distributive And Procedural Justice And Correctional Life Satisfaction, Burnout, And Turnover İntent: An Exploratory Study*. *Journal Of Criminal Justice*, 38(1), 7-16.
- Levinson, H. (2006). *Harry Levinson On The Psychology Of Leadership*, Harvard Business School Pub., Boston, Mass.
- Lewis, D. (2011). *Whistleblowing İn A Changing Legal Climate: İs İt Time To Revisit Our Approach To Trust And Loyalty At The Workplace?*. *Business Ethics: A European Review*, 20(1), 71-87.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, New York, McGraw Hill Inc.
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). *Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme*. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Macit, G., Erdem, R. (2020). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 765-792.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). *Whistleblowing İn Organizations: An Examination Of Correlates Of Whistleblowing İntentions, Actions, And Retaliation*. *Journal Of Business Ethics*, 62(3), 277-297.

- Meydan, C. H., Polat, M. (2010). *Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(04), 123-140.
- Michele Kacmar, K., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Chris Steilberg, R., Cerrone, S. (2006). *Sure Everyone Can Be Replaced... But At What Cost? Turnover As A Predictor Of Unit-Level Performance*. *Academy Of Management Journal*, 49(1), 133-144.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). *An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why*. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). *Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover*. *Journal Of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingsworth, A. T. (1978). *An Evaluation Of Precursors Of Hospital Employee Turnover*. *Journal Of Applied Psychology*, 63(4), 408.
- Molloy, P. L. (1998). *A Review Of The Managerial Grid Model Of Leadership And Its Role As A Model Of Leadership Culture*. *Aquarius Consulting*, 31.
- Morrison, Elizabeth W. ve Frances J. Milliken (2000); “*Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World*”, *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Nigmatullina, K. (2011). *Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Nilgün, A., Küçükusta, D. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Noelle Neumann, E. (1974). *The Spiral Of Silence A Theory Of Public Opinion*. *Journal Of Communication*, 24(2), 43-51.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. USA: Sage Publishing.

- Ofluoğlu, K. (2002). *Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Örücü, E., Kambur, E. (2017). *Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği*. Journal Of International Social Research, 10(52).
- Özbağ, K, G. (2016). “*The Role Of Personality İn Leadership: Five Factor Personality Traits And Ethical Leadership*”. 12th International Strategic Management Conference, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey
- Özdemir, T. Y., Orhan, M. (2018). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (37), 1-20.
- Özgen, I., Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. MKM Yayıncılık, Bursa.
- Öztürk, C. (2016). *Argyris' in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(8).
- Paglis, L. Green S. (2002), ‘*Leadership Self Efficacy And Managers Motivation for Leading Change*’. Journal of Organizational Behavior, 23, ss. 215-235.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Pekershen, Y., Alagöz, G., Karakaş, E, N. (2022). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizliğin İştten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, The Effect. Journal Of Tourism And Gastronomy Studies, 10(1), 400-419.
- Perlow, L., Williams, S. (2003). *Is Silence Killing Your Company?* Ieee Engineering Management Review, 31(4), 18-23.
- Phipps, S. T., Prieto, L. C. (2011). *The İnfluence Of Personality Factors On Transformational Leadership: Exploring The Moderating Role Of Political Skill*. International Journal Of Leadership Studies, 6(3), 430-447.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). *Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived İnjustice*. In Research İn Personnel And Human Resources Management. Emerald Group Publishing Limited.

- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. (1997). *The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Riaz, A., Haider, M, H. (2010). *Role of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Career Satisfaction*. *Business and Economic Horizons*, 1, (1) 29-38.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Sakarya Üniversitesi Örneği*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous III, A. G. (1988). *Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Declining Job Satisfaction*. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). *Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sarı, B. (2019). *Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 99s.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method For Business: A Skill Building Approach*, New York: Malloy Lithographing.
- Sucu, Y. (1995). “Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama”, *1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu*, Kara Harp Okulu, KHO Matbaası, Ankara.
- Şahin, F. (2012). *Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış*. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök N., Baş, A. (2016). *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İş görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Millî Eğitim Bakanlığı'nda Bir Uygulama*. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara*.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

- Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Toptaş, A. (2021). *Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Toptaş, A., Taştan, S. (2020). *Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi*, Business, Economics and Management Research Journal, 3 (1) 63-80 2020.
- Tuna, M., Çelen, O., Gök, H. S. (2019). *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(1), 390-407.
- Turuç, Ö., Alkan, Z. (2020). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma*. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 5(2), 90-107.
- Uğuz, B. (2021). *Lider Kaynaklı Korku Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yarmacı, N., & Ayyıldız, T. (2020). *İş Görenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(3), 2699-2723.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yesirli, U. (2022). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sabotaj ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Edirne İli Örneği*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trakya.
- Yıldız, N. (2022). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Yıldız, Ö. (2021). *Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi*, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Yolcu, N., Bozkurt, A. K. (2021). *Otel İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Güven Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. International Journal Of Contemporary Tourism Research, 5(2), 151-163.
- Yukl, G.A. (2002) *Leadership in Organizations*. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

İNTERNET KAYNAKÇA

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=C_wnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA139&dq=%22Influence+Tactics+and+Leader+Effectiveness.%22&ots=xIbVpI3xSi&sig=bJ1O5uo82Ye8ndKVfq18JgwpSng&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Influence%20Tactics%20and%20Leader%20Effectiveness.%22&f=true [Erişim Tarihi: 26.03.2022].

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Lider ve Liderlik Tanımları	22
Tablo 2: Yönetici ve Lider Faaliyetleri.....	27
Tablo 3: Liderlik Teorileri ve Araştırmaları	35
Tablo 4: X ve Y Teorisi Arasındaki Farklar	44
Tablo 5: Liderlik Değişkeni	46
Tablo 6: Fiedler Etkin Liderlik Teorisi Durumsal Faktörleri	49
Tablo 7: Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Boyutları.....	71
Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	93
Tablo 9: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	96
Tablo 10: Değişkenlerin Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 11: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	99
Tablo 12: Algılanan Liderlik Türü Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Bulguları.....	100
Tablo 13: Algılanan Liderlik Türü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	101
Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Barlett Testi Bulguları	102
Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	102
Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği KMO ve Barlett Testi Bulguları	103
Tablo 17: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	103
Tablo 18: Dönüşümcü Liderliğin Korku Temelli Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 19: Etkileşimci Liderliğin Korku Temelli Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 20: Dönüşümcü Liderliğin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 21: Etkileşimci Liderliğin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 22: Etkileşimci Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 23: Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	15
Şekil 2: Liderin İşletme İçindeki Etki Alanları	23
Şekil 3: Bir Liderde Olması Gereken Özellikler	30
Şekil 4: Ödüllendirme Yöntemleri	31
Şekil 5: Ohio State Liderlik Çalışması	40
Şekil 6: Blake ve Mouton 'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	42
Şekil 7: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	51
Şekil 8: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu.....	53
Şekil 9: Reddin'in Liderlik Tarzları	54
Şekil 10: Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak İş Gören Güdüleri.....	73
Şekil 11: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model.....	75
Şekil 12: Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	82

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Bu çalışma **Karabük Üniversitesi** Turizm Fakültesi'nde yapılmakta olan “**İş Görenlerde Liderlik Algısının, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Uygulama**” konulu araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla yönetim alanında bilimin ilerlemesine katkıda bulunmayı umut ediyoruz.

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

Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP

Melda ERDOĞAN

Aşağıdaki ifadeleri yöneticinizin mevcut liderlik uygulamalarını (davranışlarını) dikkate alarak değerlendiriniz. (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticim;	1	2	3	4	5
1. En fazla önem verdiği değer ve inançlarından bahseder.					
2. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
3. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
4. Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
5. Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.					
6. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
7. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
8. Güç ve güven duygusu sergiler.					
9. Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
10. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
11. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
12. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
13. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
14. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
15. Kurum vizyonunu vurgular.					
16. Amaçlanan hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güven oluşturur.					

17. Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
18. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
19. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
20. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
21. Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
22. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıklar.					
23. Çalışanları beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.					
24. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
25. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
26. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
27. “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.					
28. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğini belirtir.					
29. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşulması için toplar.					
30. Tüm dikkatini hataların, şikâyetlerin ve yetersizliklerin ortadan kaldırılması üzerinde toplar.					
31. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
32. Beklenen standartlar gerçekleştirilmediğinde dikkatini oraya verir.					
Aşağıdaki sorular Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleriyle ilgilidir. İş yerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum,(2) Katılmıyorum, (3)Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	1	2	3	4	5
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim					
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam					
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım					
8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim					

9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim					
11. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
13. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim					
14. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim					
15. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim					
Lütfen Aşağıda Verilen İfadelerle İlgili Olarak Size En Uygun Seçeneği İşaretleyiniz. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum,(2) Katılmıyorum, (3)Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	1	2	3	4	5
1. Kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.					
2. Tekrar seçme imkânım olsa mevcut kurumumu tercih ederdim.					
3. Yakında yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksektir.					
Demografik Bilgiler					
Çalıştığınızı Bölüm ve Pozisyonunuz?					
A () Servis () Mutfak () Bar () Banket () Bulaşıkhanesi () Diğer ...					
B () Komi () Garson () Barmen- Barmaid () Şef- Garson () Aşçı Yardımcısı () Aşçı (Şef)					
() Restoran Müd.Yard. () Restoran Müd. () Bulaşıkçı () Diğer ...					
Eğitim Durumunuz? () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü					
Cinsiyet? Kadın () Erkek ()					
Yaşınız? () 18-22 yaş () 23-27 yaş () 28-32 yaş () 33-37 yaş () 38-42 yaş () 43 yaş ve üstü					
Sektördeki deneyim süreniz? () 2 veya daha az yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12 ve üzeri yıl					
Mevcut iş yerinizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz? () 1 ve veya daha az yıl () 2-4 yıl () 4-6 yıl () 6-8 yıl () 8-10 yıl () 10 ve/ veya daha fazla yıl					

Turizm eğitimi aldınız mı? () Hayır () Evet () Turizm Sertifikası () Turizm Lisesi () Turizm Üniversitesi
Personel sayınız (kişi) ? () 1-9 () 10-24 () 25-49 () 50-99 () 100-149 () 150-249 () 250 ve üzeri

Bilimsel Bir Çalışmaya Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

Ek 2: Liderlik Ölçeği İzin Belgesi



Erkan TASKIRAN
16:45



Kime: MELDA ERDOGAN

Melde Hanım merhaba,

Tabi ki kullanabilirsiniz. Bilimsel etik ve kaynak gösterim kurallarına dikkat etmek üzere ilgili ölçeği kullanmanızda herhangi bir sorun yoktur. Rica ederim, iyi çalışmalar

Doç. Dr. Erkan Taşkıran


Kimden: "MELDA ERDOGAN"

Gönderilenler: 23 Haziran Perşembe 2022 13:48:13

Konu: Ölçek/İzin,


Merhabalar hocam, ben Melda Erdoğan Karabük Üniversitesi Turizm İşletmeciliği bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Tezimde liderlik çalışıyorum. 2010 yılında yazmış olduğunuz doktora tezinizde ki Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinizi kullanabilir miyim izniniz olursa? Teşekkür ederim, iyi çalışmalar diliyorum.

Ek 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzin Belgesi



Melda Erdoğan 2 days ago

Hello teacher, I'm Melda Erdogan.
I am a graduate student at Karabuk University, Department of Tourism Management.
I would like your permission to use your Organizational Silence Scale for my thesis. Thank you and I wish you good work.



Linn NA Van Dyne to you 1 day ago

You have my permission to use our silence scale in your thesis.
Best wishes

Ek 4: Etik Kurulu Kararı



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : E-78977401-050.02.04-158283
Konu : Etik Kurul Kararı

23.08.2022

Sayın Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP

İlgi : 05.08.2022 tarihli ve 153889 sayılı dilekçe.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 17/08/2022 tarih ve 2022/06-42 sayılı kararı yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ
Kurul Başkanı

Ek:Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

ÖZGEÇMİŞ

İlk, orta ve lise öğretim sürecini İstanbul'da tamamladı. 2014-2016 yılları arasında Balıkesir Üniversitesi Erdek Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği ön lisans eğitimini tamamladı. 2016-2019 yılları arasında Karabük Üniversitesi Safranbolu Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği lisans eğitimini tamamladı. 2020-2023 yılları arasında Timeon Digital Ajansında dijital pazarlama uzmanı olarak görevine devam etmektedir. 2020 yılından itibaren Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir.