



## LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİNDE KARİYER MEMNUNİYETİNİN ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>

Prof. Dr. Ömer Turunç  
Antalya Bilim Üniversitesi  
omert21@hotmail.com  
Orcid: 0000-0003-2234-6523

Zeki Alkan  
Milli Eğitim Bakanlığı  
zekialkan99@hotmail.com  
Orcid: 0000-0002-0278-9880

**Öz:** Liderlik tarzlarının pek çok örgütsel değişken üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri vardır. Bu çalışmada liderlik tarzlarının işletmeler için önemi gittikçe artan örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında araştırılan bu ilişkide kariyer memnuniyetinin aracılık rolü de incelenmiştir. Isparta ilinde öğretmenler üzerinde yapılan bir anket çalışmasıyla (n=379) elde edilen veriler ile oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu ve kariyer memnuniyetinin bu ilişkilerde aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik, kariyer memnuniyeti, eğitim sektörü

## THE EFFECT OF CAREER SATISFACTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY IN EDUCATION SECTOR

**Abstract:** Leadership styles have direct and indirect effects on many organizational variables. In this study, the effects of leadership styles on organizational silence behavior, which is increasingly important for businesses, are investigated. Within the scope of the research, the mediating role of career satisfaction in this relationship is also examined. Hypotheses created with the data obtained by a questionnaire study (n = 379) conducted on teachers in are tested. As a result of the research, it is determined that transformational leadership and transactional leadership have a significant effect on organizational silence and its dimensions and career satisfaction has a mediating role in these relationships.

**Keywords:** Leadership styles, organizational silence, career satisfaction, education sector

<sup>1</sup> Bu çalışma Zeki Alkan'ın yüksek lisans tezinden üretilmiştir

## 1.GİRİŞ

İşletmelerde çalışanların üstün performans göstermeleri ya da yetenekleri ortaya çıkarabilmeleri liderin benimsediği liderlik tarzına bağlıdır. Toplumda ve işletmelerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da liderlere ihtiyaç vardır.

Liderlerin benimseyebileceği farklı liderlik modelleri vardır. Lider bunu belirlerken hem kendi özelliklerini hem de grubun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. Liderlikle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır fakat en ideal liderlik modeli kesin ve tek olarak belirlenememiştir. Çünkü şartlar ve durumlar değiştiğinde ihtiyaçlar değişir ve liderlik modeli de değişkenlik gösterebilir.

Çalışanlar olağan ya da olağanüstü durumlarda karar vermek zorunda kalabilirler. Bu karar verme hali, çalışma ortamındaki bir sorun veya problemin varlığıdır. Bu durumda çalışanlar, sorunu amirine iletme ya da susma konusunda karar vermek zorundadır. Eğer çalışanın terfi, işten atılma, engellenme, dışlanma vb. korkuları yoksa sorunu aktarma yanlısı davranır. Korku ve kaygıları varsa susmayı tercih edebilecektir. Çalışanlar farklı nedenlerden dolayı sessizleşebilir. Sessizleşen örgütler ve bireyler, var olan sorunları fark etme ve çözüm bulma konusunda zorluklar yaşarlar. Çünkü çalışanlar çözüm konusunda da sessiz kalacağı için çözüme ulaşmak zor ve uzun bir süreci kapsar.

Çalışanlar örgütsel, yönetsel, bireysel ve kültürel nedenlerden dolayı sessiz kalmaktadırlar. Bununla birlikte çalışan farklı şekillerde sessizlik davranışı geliştirmektedir. Bunlar; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma, razı olma, çekilme, prososyal ve savunma sessizliğidir.

Örgütlerdeki sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları da her halde olumsuzdur. Örgüt yöneticileri, örgütü sessizliğe iten sebepleri ortadan kaldırmalı ve sorunları dile getiren, çözüm üreten, iletişimi sağlam bir örgüt haline getirmelidir.

Bu çalışmanın diğer bir konusu ise kariyer memnuniyetidir. Çalışanlar için kariyer bulunduğu kariyer basamakları için farklı anlamlar ifade edebilir. Çalışan birey, çalışma hayatında kariyerle ilgili farklı engellerle karşılaşmaktadır. Gözden düşme, stres, tükenmişlik, engellenme ve işine son verilme gibi engeller nedeniyle olumsuz etkilenmektedir. Bu olumsuz durumlar çalışan bireyin performansını ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek kariyerde terfi ve yükselmeleri engellemektedir.

Liderliğin örgütsel sessizliği azaltan ya da ortadan kaldıran, kariyeri çalışanın performansını artıran bir kavram olarak değerlendirilmesi gerekir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.Örgütsel Sessizlik

Bireysel ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek bir örgüt bünyesinde bulunan çalışanların karşılıklı iletişim ve ilişkileri son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir bireyin farklı kişilik yapısına sahip olduğu düşünüldüğünde, örgüt içerisinde karşılıklı iletişim ve ilişki içerisinde bulunan bireylerin bu durum esnasında ortak noktalar kadar farklı davranış ve tutumlar sergilemeleri de olağan olarak karşılanmaktadır. Bu nedenle bu etkileşim ve iletişim süreci içinde, kişilerin birbirlerini anlaması ve değerlendirmesi konusunda ortaya çıkan tüm olgu ve eylemleri barındırmaktadır (Çalışkan ve Pekkan, 2016, 3)

Toplum ve insanı inceleyen bilim dallarında dikkatleri üzerinde toplayan sessizlik olgusu örgütsel çalışmalarda yakın tarihlere dek onayı-kabulü çağrıştıran bir tutum gibi algılandığı için göz ardı edilmiş, problem olarak görülmemiştir. Sessizlik dar kalıplara sıkıştırılamayacak kadar içerisinde birçok hissi, fikri ve eylemi bulunduran karmaşık bir yapıya sahiptir. Sessizleşmeyi bir sorun olarak gören ve kavramlaştırmaya çalışan araştırmalarda, örgütlerde sessizleşmenin kilit taşı, “fikir görüş ve düşüncelerin kasten esirgenmesi” olarak ortaya çıkmaktadır (Çalışkan vd., 2018, 220).

Örgütsel sessizlik, iş görenlerin ya da çalışanların yaptıkları işle ilgili var olan bir sorunu ya da konuyu davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak değerlendirdikten sonra çözümlerini ya da önerilerini üst pozisyondaki yöneticileriyle paylaşmama halidir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizliğin olması için bu tanımdan da anlaşıldığı gibi çalışanın işle ilgili bir konuda ya da sorun hakkında düşüncesi olmalı ve bunu yöneticisine bildirmemelidir.

Örgütlerin ahlaki yapıları gereği çalışanlar birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, utanç duruma düşmekten, örgüt üyelerinin kendisini dışlamasından, önemsiz hissettirilme korkusundan, olabileceği düşünülen diğer olumsuz durumlardan ve git gide kötüleşen örgütün finansal durumundan dolayı sahip

olduğu işine son verilmesi düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih etmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 3). Yapılan araştırmalarda örgüt yöneticilerinin, kendi fikirlerini desteklemeyen çalışanlara sıcak bakmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre, korku ve sindirmenin hâkim kılındığı örgütlerde iş görenler, sessiz kalmaya mahkumdurlar. Özellikle, kamu kurumlarında istinasız çözümler ve görüşler amirin kontrolindedir (Calpham ve Cooper, 2005, 288).

Örgütlerde iş gören sessizliğine ilişkin yapılan araştırmalara göre; yönetsel ve örgütsel nedenler, işten atılma korkusu, dışlanma korkusu ve tecrübe yetersizliği gibi nedenlerin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütlerde çalışanların sessizliğinin temelinde çok farklı nedenler vardır. Alt-üst arasındaki samimiyetsiz ve soğuk ilişki, çalışan görüşüne değer vermeyen örgüt kültürü, adaletsiz örgüt yönetimi algısı bunlardan bazılarıdır (Batmunkh, 2011, 64).

Örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde adaletli bir ortamın var olduğunu görmeleri ve hissetmeleri onları fikirlerini açıkça beyan etmeye yöneltecektir (Erol, 2012, 56). Ancak çalışanın adaleti açıkça göremediği durumlardaki işlemlerde, güçlü ve aşırı merkezileşme, otoriter bir yönetim tarzı, zayıf iletişim, tatmin etmeyen performans, istikrarsız karar verme süreci gibi niteliklerle açıklanabilen örgütsel adaletsizlik kavramı, çalışanlar üzerinde bir baskı yaratmakta ve çalışanları sessiz kalmaya yöneltmektedir. Sessizlik ikliminin hüküm sürdüğü örgütlerdeki iş görenler, görüşlerini paylaşmaları halinde istenmeyen durumların ortaya çıkacağı ve pasifleşecekleri düşüncesinden dolayı sessizliği tercih ederler (Bowen ve Blackmon, 2003, 40). Kültürel ortam örgütsel sessizliğe ortam hazırlayan faktörlerdendir. Kültürel farklılıkların önemi azaltılarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Erdoğan, 1997, 1959).

Çalışanların geçmiş iş yaşamlarında yaşadıkları olumsuzluklar onları ileriki iş hayatında sessizliğe itmiştir. Çalışanlar, sessiz kalmayı sadece denemelerden ve geçmişten edinmiş deneyimlerden değil aynı zamanda çalışma hayatındaki ilişkilerinden ve gözlemlerinden de öğrenmektedir (Morrison vd., 2003, 1468). Çalışanları, fikir ve görüşlerini açıkça açıklamaktan alıkoyan bir diğer faktör de izolasyon tehdidi ve korkusudur. Çalışanların dışlanma korkuları içerisinde fikirlerini dile getirebilmeleri için, örgüt yöneticilerinin tüm örgüt çalışanlarının uyum sağlayacağı olumlu bir örgüt iklimini oluşturması gerekir (Kolay, 2012, 13-14). Çalışanların örgütün devamlılığı ve değişen koşullara adaptasyonu için görüşlerini açıkça korkmadan paylaşmalı (Vakola ve Bouradas, 2005, 450). Mesai arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda hoşgörülü davranmalarının temelinde aslında çalışanın zaman zaman aynı hatayı kendisinin de yapabileceği ihtimali düşüncesi de çalışanın sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010, 22-23).

Çalışanın zaman zaman aynı hatayı kendisinin de yapabileceği ihtimali düşüncesi ve yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu sessiz kalmanın nedenlerindedir. Bu durum yöneticiler arasında yaygındır. Birçok yönetici mahcup olmamak, yetersizlik ve savunmasızlık hissini uyandırmamak için mevcut durumla ilgili akla gelebilecek soruları, bilgileri, fikirleri engellemeye çalışırlar (Erenler, 2010, 25). Ayrıca yöneticiler iş görene söz hakkı verilirse yerini kaptırma korkusu, işin gereği değil de yöneticinin istediği şekilde işi yaptırma, iş görenin sormak isteyebileceği soruları sormasını engelleme gibi ön yargılı düşüncelerle hareket ederek iş görenlerin sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Soycan, 2010, 27).

Örgütlerde çalışanlar bilinçli ve kasıtlı olarak farklı sessiz kalma davranışları sergilemektedirler. Bunlar; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelmedir.

Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden kabullenmeyi, hiçbir şeyi sorgulamadan aynen kabul etmeyi ve var olan seçeneklerin sınırlı olduğunun farkında olduğunu ifade eder. Özellikle adaletsiz, eşit olmayan koşullarda itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır (Bildik, 2009, 43).

Yöneticisine itaat eden iş görenler, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde sessiz kalırlar. Yöneticilerine tahammül ve talimatlara bağlılık görünüşte yüksektir; bu tür çalışanlar içinde buldukları durumun şartlarını normal bir durum olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001, 349). Çalışanlar, örgütte oluşan problemler karşısında sessiz kalabilmek için olumsuzlukları duymamış ya da görmemiş gibi davranırlar. Çalışanlar, bu sergiledikleri davranışların esasta olumlu tepki olduğu kanaatinde dirler. “Sağır kulak sendromu” diye adlandırılan, zamanla örgütün bir değeri olarak yerleşen ve çalışanları bu şekilde davranmaya iten olgudur. (Pinder ve Harlos, 2001, 346).

Örgütlerdeki bir diğer sessizlik davranışı biçimi de pasif kalma ve razı olmaktır. İş gören, tartışılmaz olan konularda örgüt içindeki mevcut imajının zarar görmesini istemediği ve mevcut durumunu korumak istediği için sessizleşerek pasif kalacaktır (Milliken vd., 2003, 1455). Sessizliğin yönetsel ve bireysel sebeplerinden dolayı çalışan fikirlerini söylemenin bir şey değiştirmeyeceğini düşünür ve sessiz kalır. Bu da çalışanların kendilerini geri çekmelerine neden olmaktadır.

Prososyal sessizlik, daha yeni bir sessizlik davranışı türüdür. Bu sessizlik davranışı, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir. Bu sessizlik türü, örgüte dışarıdan gelebilecek olumsuz davranışları ve tehditleri önlemek için kasıtlı ve istekli olarak geliştirilen bir davranıştır (Podsakoff vd., 2000, 517). Bu sessizlik türünde birey, konuştuğu zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan korktuğu için değil de, örgüte ve diğerlerine gelebilecek zararlardan korumak için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Birey, diğerlerine ve örgüte yararlı olmak için bilgilerini kendine saklamaktadır (Van Dyne vd., 2003, 1359).

Kendine koruma amaçlı ve korkuya dayalı sessizlik olarak da adlandırılır. Bu sessizlik davranışında bireyler, kendini korumak amacıyla görüş, fikir, bilgi ve yorumlarını ifade etmektен kaçınırlar. Korkuya dayalı proaktif bir davranış olan Savunmacı(Defansif) Sessizlik davranışında amaç, bireyin kendini dışsal tehditlerden korumasıdır (Van Dyne vd., 2003, 1359). Bireyler konuştuğu zaman sonunda cezalandırılacağını düşündüğü için amirinin duymak istemediği şeyleri söylemektен kaçınırlar (Milliken ve Morrison, 2003, 1356).

Örgüt üyesi çalışanlar herhangi bir konu ya da sorunla ilgili konuşmaya ya da sessiz kalmaya karar vereceği zaman bu durumun kendisine getireceği faydayı ve karşısına çıkacak olan bedeli değerlendirir (Premeaux ve Bedeian, 2003, 1539). İş görenin en korktuğu bedeller; terfi edememe ve işini kaybetme durumudur (Çakıcı, 2007, 152).

Almanya'da 1970'li yıllardaki seçimlerden sonra ortaya çıkan durum toplum tarafından dışlanma korkusunu yaratmış ve bu durumda sessizlik sarmalının temellerini oluşturmuştur. Bu teori Alman sosyolog Noelle-Neumann tarafından 1974-1980 yılları arasında geliştirilen sessizlik sarmalı yaklaşımına göre çalışanlar çoğunlukla aynı fikirde olmadığında yani farklı görüşte azınlık durumda iken kendi görüşlerinin önemsenmeyeceğini ya da kendilerinin görüşüne itibar edilmeyeceğini düşünerek düşüncelerini açıklamaktan kaçınırlar. Bu da çalışanların fikirlerini paylaşmadan sadece kendilerine saklamalarına yani farklı fikirlerin gizli kalmasına neden olur (Çakıcı, 2007, 153).

Sessizlik teorilerinden biri olan kendini uyarılma kurama göre; çalışanlar içinde buldukları toplumun ve örgütün şartlarına uyum sağlayabilmek için kendi hassasiyetlerini ortama göre uyarlayarak kendini uyarılma davranışını geliştirirler (Greenberg ve Baron, 2003, 90).

Örgütlerde örgütsel sessizliğin sonuçları örgüt ve birey açısından farklı olabilmektedir. Bu nedenle sonuçlar, bireysel ve örgütsel olarak ayrılabilir. Örgüt çalışanları var olan hiyerarşik düzenden kendilerine gelebilecek olumsuz davranışlardan (tepki, tehdit gibi) dolayı sessiz kalmaları çalışanların iş doyumuna, isteğine, kendini geliştirme becerisine ve örgüte olan bağlılık duygusuna zarar vermektedir (Milliken vd., 2003, 1453).

Örgütlerde artan sessizlik örgütteki sorunların ortaya çıkarılmasını, çözüme kavuşturulmasını ve çözüm için farklı stratejilerin belirlenmesini zorlaştırarak sürecin uzamasına neden olmaktadır (Milliken vd., 2003, 1453). Örgütsel sessizliğin olduğu örgütlerde çalışanlar bu durumu örgüt iklimi haline dönüştürdüğü zaman duyarsızlık ve tartışılmazlık ortaya çıkmaktadır. Bunlar, örgütün devamlılığını, değişimini, yenilenmesini ve değişen çevresel faktörlere olan adaptasyonunu zorlaştırmaktadır. Örgütün bunlarla karşılaşmaması için adalet, iletişim ve tartışılabilirlik olgularının güçlü olması gerekir (Slade, 2008, 28).

## 2.2.Liderlik Kavramı

Günümüze kadar sosyologlar da dâhil olmak üzere birçok alan tarafından liderlik için birçok tanımlama yapılmıştır. En basit tanımıyla lider, amaca ulaşmak için izlenecek yolu gösteren, bunu öğretme amacı olan kişi demektir. Yönetsel olarak tanımlamak gerekirse lider, bir araya gelen insanların söylemek istediği halde açıklayıp dile getiremediği görüş ve isteklerini onların hedefi haline getirip onları amaç için yönlendiren şahıstır (Eren, 1984, 365). Bu tanımlamaya göre liderlikteki en önemli olgu, liderin özel yetenekli kişiler olmasından öte, bir amaç için bir araya gelmiş insanların buna inanmış olmasıdır. Liderlik, bir etkileme süreci olduğu için olağanüstü şartlarda oluşan büyük

kriz, bunalım dönemlerinde liderlik vasıflarını taşıyan büyük liderler ortaya çıkar (Ergun ve Polatoğlu, 1992, 272).

Liderlik ve lider kavramları için birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalarla kavramlar tekrar baştan tanımlanmak ve açıklanmak istenmiştir (Tengilimoğlu, 2005, 2). Buna göre, yönetim bilimi uzmanları tarafından liderlik kuramları için farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Sınıflandırılmış bu kuramlar, esas bakımından çok benzer olsalar bile kuramın adı ve konusu itibarıyla birbirinden farklıdır (Yıldız, 2002, 225). Özellikler kuramı, ilk olarak I. Dünya Savaşı sırasında subaylar için duyulan gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır. A.B.D. Ordusu, I. Dünya Savaşı'nın başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikoloğu askeri personel seçimi ve elenmesinde görevlendirmiştir. Psikologların çalışmaları sonucunda, Alfa Zekâ Testi başta olmak üzere birçok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer tekniklerin de endüstride kullanılmaya başlanmasıyla, özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2006, 10). Bu yaklaşım, bir bireyin lider olabilmesinin ve grubu etkileyerek yönlendirmesinin liderin kişisel özelliklerine dayandığını savunur. Lider olan kişi diğer bireylerden farklı özelliklere sahiptir ki onları etkileme gücüne sahiptir (Koçel, 1995, 587). Buna göre, zekâ, özgüven, bilgi, beceri, enerji gibi özellikler liderin bazı özellikleri olarak gösterilebilir (Kirel, 1998, 186). Bu yaklaşımın amacı; kişiyi lider yapan özellikleri saptamak ve gelecek için grupları etkileyecek liderleri ortaya çıkarmaktır. Buna göre liderlik sonradan kazanılan bir özellik değildir, doğuştan gelir. Liderlik vasfına sahip olan birey her şartta liderlik özelliğini göstereceği ve ortaya çıkaracağı anlayışına dayanmaktadır (Şimşek, 2006, 10).

1950-1970 yılları arasında liderlik olgusunu tanımlamak için çalışan davranışsal yaklaşımın temel fikri; liderlerin başarılı ve etkin olmasını sağlayan temel faktörün liderin sahip olduğu özelliklerinden çok onun davranışları olduğudur. Bu çalışmaların sonucunda farklı liderlik türleri belirlenmiş ve etkinlikleri araştırılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007, 126-127). Yönetim bilimcilerin yapmış olduğu teorik ve pratik çalışmalar bu yaklaşımı geliştirmiştir. Bu çalışmalara göre lider, liderlik davranışını iki önemli noktayı dikkate alarak sergiler. Bu noktalar; işe ya da göreve yönelik olma, bireye yönelik değildir. Bütün bu çalışmalar sonucunda farklı liderlik tarzları ortaya çıkmış fakat bu yaklaşım da liderlik sürecini tanımlarken çevreyi ve mevcut şartları önemsemediği için eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005, 4-5).

Durumsallık yaklaşımı, Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımı, Ohio liderlik modeli ile Reddin'in 3-D Kuramı'nın birleştirilerek geliştirilmiş şeklidir. Bundan dolayı bu kuram, Üç Boyutlu Önder Etkililiği Kuramı olarak da adlandırılır (Başaran, 1998, 59). Durumsallık yaklaşımına göre, liderin mevcut koşullara ve duruma göre en uygun davranışı değişiklik gösterebilir. Liderin içinde bulunduğu koşullar göz önüne alınarak yapılan çalışmalar, liderin içinde bulunduğu koşulların onun etkinliğini belirleyen en önemli unsur olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçta liderlik süreci; lider, etkilenen üyeler ve mevcut şartlardan doğan ilişkilerin oluşturduğu kompleks süreçtir. Buna göre, liderin etkinliğini, belirlene hedefin özelliği, etkilenen grup üyelerinin kabiliyet ve beklentileri, işyerinin (örgütün, organizasyonun) yapısal ve fonksiyonel özellikleri, liderin ve üyelerin kazandıkları deneyimler ve örgütsel hava gibi faktörler belirlemektedir (Koçel, 2001, 466-467).

Liderlik tarzı, liderin izleyicilerini belirlenen hedefe ulaştırmak için, çalışma şartlarını, izleyicileri, hedefleri ve izleyicilerin motivasyon durumunu da göz önünde bulundurarak geliştirdiği davranış tarzıdır. Liderin karşılaştığı olaylar karşısında sergilediği davranış, onun seçmiş olduğu liderlik tarzının ortaya çıkardığı durumdur. Bu anlayış çerçevesinde lider, istikrarlı bir grup oluşturmak için izleyicilerinin alışılmadık durumlarla karşılaşmasını önlemek zorundadır (Hicks ve Gullert, 1981, 234).

Tek tarzda ve özellikte lider yoktur. İnsanların birbirinden farklı özelliklere ve niteliklere sahip olabildiği gibi liderler de sorumluluklarını yerine getirirken farklı davranışlar sergileyebilirler. Bu da onları davranışlarından dolayı farklı çeşitlendirmeye tabi tutulmasına sebep olmaktadır. Liderlik tarzlarının günümüzde birçok türü vardır.

Otoritelerini istediği gibi kullanan liderler, otokratik liderlerdir. Otorite kullanımında keyfi davranışlar sergilerler. Verdikleri emirlerin sadece yerine getirilmesini ister ve nedenini açıklamaya ihtiyacı hissetmezler. Daha çok işe odaklı lider modeli davranışları geliştirirler. Ceza ve ödül sistemi tamamen kendi inisiyatifindedir (Doğan, 2007, 67). Bu yaklaşımda, izleyiciler yeterli bilgi ve beceriye

sahip olmadığı için bu tür liderler olağanüstü şartlarda verilmesi gereken kararlarda tam anlamıyla bir kurtarıcı rolündedir (Eren, 1993, 310).

Demokratik liderler, karar almada demokratik davranarak izleyicileri için birer örnek birey olurlar. Bu tür liderlerin her zaman izleyicilerinin çalışmalarında katkıları vardır (Doğan, 2007, 68). Demokratik liderler çalışanları üzerinde otoriter davranışlar sergilemeden faaliyetlerin devam ettirilmesini benimseyerek çalışanlarından ve yetkilerinden güç alırlar (Güney, 1997, 213).

Demokratik liderlerin izleyicileri ile iletişimi çok güçlü ve sağlıklıdır. İzleyiciler düşüncelerini özgürce hem lidere hem de grup arkadaşlarına ifade ederler. Bu durum güçlü olan lider-izleyici ilişkisini daha da güçlendirmektedir. İzleyicilerin moral ve motivasyonuna olumlu yansımalarının yanında, kendilerine değer verildiklerini hissetmesiyle sağlanan iş doyum hissi, tüm ilişkilerde iyileşme sağlamaktadır (Eren, 1993, 311).

Serbest bırakıcı liderlik tarzında, çalışanlar kendilerini yetiştirip karşılaştıkları problemlere en iyi çözümü bulma konusunda motive edilmişlerdir. Bu tarz liderler yetkiye sahip çıkmamakta yani yetkinin sadece kendine ait olmadığını çalışanlarına hissettirerek yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008, 11).

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip olan kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, çalışanlarının kendisine hayran kalmasını sağlama, güçlü ikna kabiliyeti ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008, 52). Karizmatik liderler, var olan güçlerini çalışanlarına yansıtarak, onların da bu güçten etkilenmesine ve enerjik bir performansa sahip olmalarına katkıda bulunurlar (Doğan, 2007, 87-88):

Dönüşümcü lider, izleyicilerine amacın sadece var olmak olmadığını öğreterek onlara başarıya ve gelişme konusunda yol gösterir. Bunu da önce izleyicilerin kendini anlamalarını ve özgüvenlerinin gelişmesini sağlayarak gerçekleştirir. (Yıldız, 2002, 233)

Vizyoner liderlik, çağımızın modern liderlik tarzlarından biri olarak ifade edilmektedir. Bu tür liderler, şartlara, gruba ve ortama uygun hedefi belirleyerek izleyicilere açıklar. Örgütün ihtiyacı olan değişimi gerçekleştiren ve yenilikler yapan lider, vizyoner lider olarak tanımlanır (Tekin, 2007, 30). Vizyoner liderler, net olmayan verileri başarılı bir şekilde analiz edebilme kabiliyetine sahiptirler. Karşılaşılan sorunlar karşısında cesurca davranarak yeni fırsatlar yakalarlar. Yüksek düşünme kabiliyeti olan vizyoner liderler, yeni görüş ve düşüncelerin peşindedir (Doğan, 2007, 97).

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir (Eren, 1998). Bu tür liderler, çalışanlarını ödüllendirmek ve daha çok gayret göstermeleri için yetkilerini kullanırlar. Daha çok gayret etmeleri için çalışanları para ve statü ile ödüllendirirler (Eren, 2010, 464).

### 2.3.Kariyer Memnuniyeti

Dilimize Fransızca "carriere" sözcüğünden geçmiş olan kariyer kelimesi Fransızca 'da yarış arabaları için çevrilmiş alan, hayatta takip edilen yol, iş, iş hayatında ulaşılması gereken mevki gibi anlamlarla kullanılmaktadır (Şimşek vd., 2004, 10).

Kariyer, insanın hayatı boyunca geliştirdiği davranışlardan oluşan işlerin bütünüdür. Bireyin tercih ettiği iş alanında yükselerek devam etmesi ve dolayısıyla daha çok kazanç elde etmesi, sorumluluğunun artması, mevki ve itibar anlamında güçlenmesi demektir (Can, 1999, 163). Bu bağlamda kariyer, bireyin bireysel amaçları ve örgütsel amaçlarla direkt ilişkili, bireyin iş hayatı süresince gerçekleşen iş deneyimleri ve faaliyetleriyle ilgili bir dönemdir (Sabuncuoğlu, 2000, 143).

Kariyerin içsel boyutu, bireyin çalışma hayatındaki gelişmeleri ve kariyerindeki ilerlemeleri kendine has şekilde algılaması kavramıdır. İçsel boyut, sübjektif bir olgudur, bireyin özneliği ile ilgilidir. Kariyer beklentileri ve ihtiyaçlar, bireyin çalışma hayatındaki davranışlarını şekillendirir. Birey bu beklentiler çerçevesinde planlar ve değerlendirmeler yapmaktadır (Şimşek vd., 2004, 15).

Dışsal boyut, kariyerin nesnel olan objektif boyutunu ifade etmektedir (Şimşek ve Çelik, 2004, 5). Kariyerin bu boyutunu, bireyin çalıştığı örgüt oluşturur. Objektif kariyer planları oluşturmak isteyen örgüt, çalışan birey ile örgütün amaç ve beklenti uyumunu sağlamak zorundadır. Bunu gerçekleştiren örgütler, örgüt-birey amaç ve beklentilerin özdeşleşmesini sağlamış olmaktadır. Örgüt

bunu sağlayamazsa; üst mevkiler için yeterli, istekli ve terfi ettireceği çalışan bulma konusunda sıkıntı yaşayacaktır (Kaynak, 1998, 231).

Birey çalışma hayatı boyunca bulunduğu statüden hedeflediği yere ulaşıncaya kadar çeşitli aşamalardan geçer. Bunlar bireyin kariyerindeki aşamalarıdır. Bu aşamalar; keşfetme, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve çekilme(emeklilik) aşamalarıdır.

Çalışanların mevcut ve gelecekteki muhtemel kariyer yollarına ilişkin duymuş oldukları memnuniyet kariyer memnuniyeti olarak ifade edilmektedir. Shaver ve Lacey (2003), kariyer memnuniyetini; bir bireyin kendisine kariyer seçmesi ve iş deneyimlerinin seçtiği o kariyeri ne kadar doğruladığına ilişkin algısı şeklinde açıklamıştır. Lounsbury ve arkadaşları (2008) ise kariyer memnuniyetinin bireylerin kişisel olarak kariyer hedeflerine ulaşip ulaşmadığının bir göstergesi olduğunu ve çalışanların kariyerlerine karşı tutumlarından ve duygularından oluştuğunu ifade etmişlerdir.

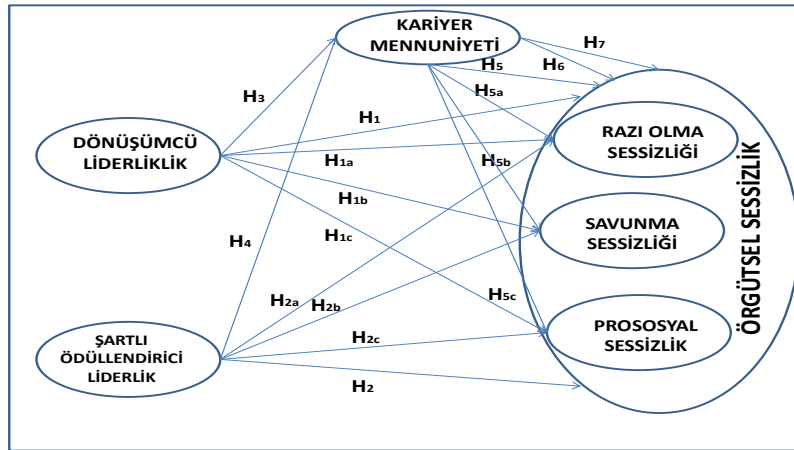
Kariyer memnuniyeti pek çok örgütsel değişkenin öncüsüdür. Kariyerinden memnun olan çalışanların işe ve örgütlerine yönelik olumlu yönde tutum sergilemeleri beklendik bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda olumsuz davranışların önlenmesi ya da azaltılmasında kariyer memnuniyetinin olumlu yönde etkileri olabileceği düşünülmektedir.

Liderlik tarzlarının örgütsel çıktılara olumlu etkileri pek çok çalışmada ortaya konulsa da kariyer memnuniyeti gibi kavramlarında bu etkide katkısının olabileceğinden hareketle liderlik tarzları- örgütsel sessizlik ilişkisini açıklayamaya yönelik tüm bu değişkenleri içeren bir araştırma modeli ile belirlenen hipotezler test edilmiştir.

### 3.Yöntem

Araştırmanın amacı; çalışanların sıklıkla gösterdiği değerlendirilen sessizlik davranışında liderlik tarzlarının etkili olup olmadığını belirlemek ve bu ilişkide kariyerden duyulan memnuniyetin bir rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırmaya ait model Şekil 1’de gösterilmiştir

Şekil 1. Araştırma Modeli



**Not:** Aracılık hipotezleri 6a,6b ve 6c ile 7a,7b ve 7c modelde gösterilmemiştir.

### 3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Isparta merkezde görev yapan eğitim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini eğitim çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 2000 kişi çalışmaktadır. Ana küleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 322 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 410’u geri dönmüş 395 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere

ait normal dağılımı bozan 16 veri seti çıkartılmış ve 379 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının %1'i yönetici pozisyonunda ve %99'u ise çalışan pozisyonundadır. Çalışılan sektör olarak değerlendirildiğinde %1'lik kısım özel sektör eğitim kurumunda, %99'luk kısım ise kamu sektöründeki eğitim kurumlarında çalışmaktadır. Çalışanların %21'i sınıf öğretmeni, %79'u branş öğretmenidir. %46'sı erkek, %54'ü kadın olan çalışanların %16'sı bekâr ve %84'ü evlidir. Çalışılan okul düzeyi olarak bakıldığında %20'si ilkokul, %74'ü lise ve %6'sı ortaokulda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 39, ortalama çalışma süresi ise 13 yıldır. Çalışanların gelir durumu dağılımında ise aylık olarak bakıldığında %1'inin 5001-1000 TL, %4'ünün 3501-5000 TL, %81'inin 2501-3500 TL, %14'ünün ise 2500 TL'den daha az gelir elde ettiği görülmektedir.

### 3.2. Ölçüm araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan katılımcılara yüz yüze ya da araçlar vasıtası ile uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 39 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 10 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 26 sorudan oluşan liderlik tarzları (2 tarz, 9 md), kariyer memnuniyeti(1 boyut, 5 md) ve örgütsel sessizlik (3 boyut, 15 md) ölçekler bulunmaktadır.

Örgütsel sessizlik, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Kahya (2013) tarafından kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçek 15 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olarak isimlendirilmiştir. Tüm boyutlar 5'er madde olmak üzere örgütsel sessizlik 15 soru ile ölçümlenmektedir. Kahya (2013) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı sırasıyla .88, .88, .80 ve toplam güvenilirlik .74 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde ise .30'dan düşük faktör yüküne sahip plan 5 madde ölçekten çıkarılmıştır. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı örgütsel sessizlik (ÖS), razı olma sessizliği (RS), savunma sessizliği (VS) ve prososyal sessizlik (PS) için sırasıyla .85, .87, .93, .82 olarak bulunmuştur.

**Tablo 1.**Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMI N/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
<b>2. Kariyer Memnuniyeti(KM)</b>	2,10	1	2,1	0,99	0,97	0,99	0,99	0,99	0,05
<b>3. Dönüşümcü L.(DL)</b>	8,9	4	2,2	0,99	0,96	0,99	0,98	0,98	0,05
<b>4. Şartlı ödüllendirici L.(SL)</b>	3,2	1	3,2	0,99	0,95	0,99	0,99	0,99	0,07

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları *"kabul edilebilir"* standartlara göre düzenlenmiştir.

Kariyer tatminini belirlemek üzere Greenhaus, Parasurman ve Wormley'in (1990) tarafından geliştirilen ve Hofmans, Dries ve Pepermans (2008) tarafından kullanılan 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Avcı ve Turunç(2011) tarafından yapılmıştır. Hofmans, Dries ve Pepermans (2008) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .74 olarak tespit edilmiştir.



KFA sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. 1 madde(T3) düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. DFA analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.

İşletmelerde dönüşümcü liderlik(DL) ve şartlı ödüllendirici liderlik(SL) tarzlarını belirlemek üzere Podsakoff arkadaşları (1990; 1996) tarafından geliştirilen sırasıyla 5 ve 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada Bettencourt (2004) çalışmasında kullanılan ölçek kullanılmıştır. Bettencourt (2004) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .93 ve .95 olarak bulunmuştur.

KFA ve DFA sonucunda ölçeklerde verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 18’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .92 ve .94 olarak bulunmuştur.

### 3.3. Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 2). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; liderlik tarzları olarak ele alınan DL ve SL’nin bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ve bazı boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Razi Olma Ses.	(,87)						
2.Savunma Ses.	,74***	(,93)					
3.Prososyal Ses.	-,05	-,06	(,82)				
4.Örgütsel Ses.	,92***	,94***	-,06	(,85)			
5.Kariyer Memn.	-,18***	-,26***	,18***	-,23***	(,82)		
6.Dönüşümcü Lid.	-,03	-,19***	,23***	-,12*	,45***	(,93)	
7.Şarhı Ödül. Lid	-0,08	-,19***	,18***	-,15***	,44***	,73***	(,95)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\*\*\* $p < .001$ , \*  $p < .05$

Liderlik tarzlarının (DL ve SL), örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine etkisini ve bu etkide kariyer memnuniyetinin(KM) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik(tümleşik) arasındaki ilişkilere bakılmıştır(Tablo 3). Bu aşamanın ilk adımında DL’nin ÖS’yi ( $\beta = -.12$   $p < .05$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DLnin aracılığı araştırılan KM’ ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DL’nin KM’yi anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .45$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan KM’nin ÖS’ ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. KM ÖS’yi ( $\beta = -.23$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan KM birlikte analize sokulmuş ve ÖS üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL’nin KM ile birlikte analize sokulmasıyla DL’nin ÖS üzerindeki etkisi yok olmuş ( $\beta = -.02$ ,  $p > .05$ ), KM’ nin da ÖS üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = -.22$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 4.5$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu DL’nin ÖS’ye etkisinde KM’nin **tam** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3, H5 ve aracılık hipotezi olan H6’nın desteklendiği görülmektedir.**

**Tablo 3.** Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		KM	ÖS
DL	<b>Test 1</b>		
	<b>DL</b>		<b>-.12*</b>
	$R^2$		.01
	$F$		6,3*
	<b>Test 2</b>		<b>KM→ÖS</b>
	<b>DL</b>	<b>.45***</b>	<b>-.23***</b>
	$R^2$	.20	.05
	$F$	<b>95***</b>	<b>22***</b>
	<b>Test 3</b>		
	<b>DL</b>		<b>-.02</b>
	<b>KM</b>		<b>-.22***</b>
	$R^2$		.05
$F$		<b>11,3***</b>	
<i>Sobel</i>		<b>4,5***</b>	

\*p&lt;.05 \*\* p&lt;.01 \*\*\* p&lt;.001

DL ile ilişkili 2. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile razı olma sessizliği (RS) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 4). Bu aşamanın ilk adımında DL'nin RS'yi ( $\beta = .92$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda aracılığı araştırılan KM'nin RS'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. KM RS'yi ( $\beta = -.18$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan KM birlikte analize sokulmuş ve RS üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL'nin KM ile birlikte analize sokulmasıyla DL'nin RS üzerindeki etkisi devam etmiş ve çok az azalmış ( $\beta = .91$ ,  $p < .001$ ), KM'nin da RS üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = -.07$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamsız bulunmuştur ( $z = 2,7$ ,  $p > .05$ ). Bu bulgu DL'nin RS'ye etkisinde KM'nin aracılık rolü üstlenmediğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda  $H_{1a}$ ,  $H_{5a}$ 'nın desteklendiği ve aracılık hipotezi olan  $H_{6a}$ 'nın desteklenmediği görülmektedir.**

**Tablo 4.** Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		KM	RS
DL	<b>Test 1</b>		
	<b>DL</b>		<b>.92***</b>
	$R^2$		.86
	$F$		2351***
	<b>Test 2</b>		<b>KM→RS</b>
	<b>DL</b>	<b>.45***</b>	<b>-.18***</b>
	$R^2$	.20	.03
	$F$	<b>95***</b>	<b>12,6***</b>
	<b>Test 3</b>		
	<b>DL</b>		<b>.91***</b>
	<b>KM</b>		<b>-.07***</b>
	$R^2$		.56
$F$		<b>127***</b>	
<i>Sobel</i>		<b>2,7</b>	

\*p&lt;.05 \*\* p&lt;.01 \*\*\* p&lt;.001

DL ile ilişkili 3. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile savunma sessizliği (SS) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 5). Bu aşamanın ilk adımında DL'nin SS'yi ( $\beta = -.19$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda aracılığı araştırılan

KM'nin SS' ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. KM SS'yi ( $\beta = -.26$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan KM birlikte analize sokulmuş ve SS üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL'nin KM ile birlikte analize sokulmasıyla DL'nin SS üzerindeki etkisi **yok olmuş** ( $\beta = -.09$ ,  $p > .05$ ), KM' nin de SS üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = -.21$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 4,4$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu DL'nin SS'ye etkisinde KM'nin **TAM** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda  $H_{1b}$ ,  $H_{5b}$  ve aracılık hipotezi olan  $H_{6b}$ 'nin desteklendiği görülmektedir.**

**Tablo 5.** Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		KM	SS
DL	<b>Test 1</b>		
	<b>DL</b>		<b>-.19***</b>
	$R^2$		.03
	$F$		14,7***
	<b>Test 2</b>		<b>KM→SS</b>
	<b>DL</b>		<b>-.26***</b>
	$R^2$		.06
	$F$		27,3***
	<b>Test 3</b>		
	<b>DL</b>		<b>-.09</b>
	<b>KM</b>		<b>-.21***</b>
	$R^2$		.07
$F$		15,3***	
$Sobel$		4,4***	

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

DL ile ilişkili 4. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile prososyal sessizlik (NB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 6). Bu aşamanın ilk adımında DL'nin PS'yi ( $\beta = .23$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda aracılığı araştırılan KM'nin PS' ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. KM PS'yi ( $\beta = .18$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan KM birlikte analize sokulmuş ve PS üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL'nin KM ile birlikte analize sokulmasıyla DL'nin PS üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .19$ ,  $p < .01$ ), KM' nin de PS üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .09$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 6,5$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu DL'nin PS'ye etkisinde KM'nin **kısmi** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda  $H_{1c}$ ,  $H_{5c}$  ve aracılık hipotezi olan  $H_{6c}$ 'nin desteklendiği görülmektedir.**

**Tablo 6.** Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		KM	PS
DL	<b>Test 1</b>		
	<b>DL</b>		<b>.23***</b>
	$R^2$		.05
	$F$		22,2***
	<b>Test 2</b>		<b>KM→PS</b>
	<b>DL</b>		<b>.18***</b>
	$R^2$		.03
	$F$		121,9***
	<b>Test 3</b>		

<b>DL</b>	<b>.19**</b>
<b>KM</b>	<b>.09***</b>
<i>R</i> <sup>2</sup>	.05
<i>F</i>	<b>12,6***</b>
<i>Sobel</i>	<b>6,5***</b>

\*p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken Şartlı ödüllendirici liderlik(SL) ile örgütsel sessizlik(tümleşik)(ÖS) arasındaki ilişkilere bakılmıştır(Tablo 7). Bu aşamanın ilk adımında SL'nin ÖS'yi ( $\beta = -.15$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda SL'nin aracılığı araştırılan KM' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda SL'nin KM'yi anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise SL ve aracılığı araştırılan KM birlikte analize sokulmuş ve ÖS üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda SL'nin KM ile birlikte analize sokulmasıyla SL'nin ÖS üzerindeki etkisi yok olmuş ( $\beta = .06$ ,  $p > .05$ ), KM' nin da ÖS üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = -.21$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 6,6$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu SL'nin ÖB'ye etkisinde KM'nin TAM aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> ve aracılık hipotezi olan H<sub>7</sub>'nin desteklendiği görülmektedir.**

**Tablo 7. Aracılık Testi Sonuçları**

		$\beta$	
		KM	ÖS
SL	<b>Test 1</b>		
	SL		<b>-.15***</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>		.02
	<i>F</i>		9,1**
	<b>Test 2</b>		<b>KM→ÖS</b>
	SL	<b>.44***</b>	<b>-.23***</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>	.19	.05
	<i>F</i>	<b>90,8***</b>	<b>22***</b>
	<b>Test 3</b>		
	SL		<b>-.06</b>
	KM		<b>-.21***</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>		.05
<i>F</i>		<b>11,8***</b>	
<i>Sobel</i>		<b>6,6***</b>	

\*p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

SL ile ilişkili 2. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile razı olma sessizliği (RS) arasındaki ilişkilere bakılmıştır(Tablo 8). Bu aşamanın ilk adımında SL'nin RS'yi ( $\beta = -.08$ ,  $p > .05$ ) anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür. Bu koşul aracılık testinde ön koşul olduğundan analize devam edilememiştir. Bu bulgu SL'nin RS'ye etkisinde KM'nin aracılık rolü üstlenmediğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H<sub>2a</sub> ve aracılık hipotezi olan H<sub>7a</sub>'nın desteklenmediği görülmektedir.**

**Tablo 8. Aracılık Testi Sonuçları**

		$\beta$	
		KM	RS
SL	<b>Test 1</b>		
	SL		<b>-.08</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>		.00
	<i>F</i>		2,7
	<b>Test 2</b>		
	SL	<b>.44***</b>	

	$R^2$	.19
	$F$	90,8***
	<b>Test 3</b>	
	<b>SL</b>	
	<b>KM</b>	
	$R^2$	
	$F$	
	<i>Sobel</i>	

\*p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

SL ile ilişkili 3. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken SL ile savunma sessizliği (SS) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 9). Bu aşamanın ilk adımında SL'nin SS'yi ( $\beta = -.19$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda yapılan testler önceli testlerde yapıldığından tekrar rapor edilmemiştir. Bu aşamanın son adımında ise SL ve aracılığı araştırılan KM birlikte analize sokulmuş ve SS üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda SL'nin KM ile birlikte analize sokulmasıyla SL'nin SS üzerindeki etkisi yok olmuş ( $\beta = -.10$ ,  $p > .05$ ), KM'nin de SS üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = -.21$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 6.1$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu DL'nin SS'ye etkisinde KM'nin **tam** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda  $H_{2b}$  ve aracılık hipotezi olan  $H_{7b}$ 'nin desteklendiği görülmektedir.**

**Tablo 9.** Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		KM	SS
SL	<b>Test 1</b>		
	<b>SL</b>		<b>-.19***</b>
	$R^2$		.03
	$F$		15,1***
	<b>Test 2</b>	<b>ÖNCEKİ TESTLERDE</b>	
	<b>SL</b>		
	$R^2$		
	$F$		
	<b>Test 3</b>		
	<b>SL</b>		<b>-.10</b>
	<b>KM</b>		<b>-.21***</b>
	$R^2$		.07
$F$		<b>15,4***</b>	
<i>Sobel</i>		<b>6,1***</b>	

\*p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

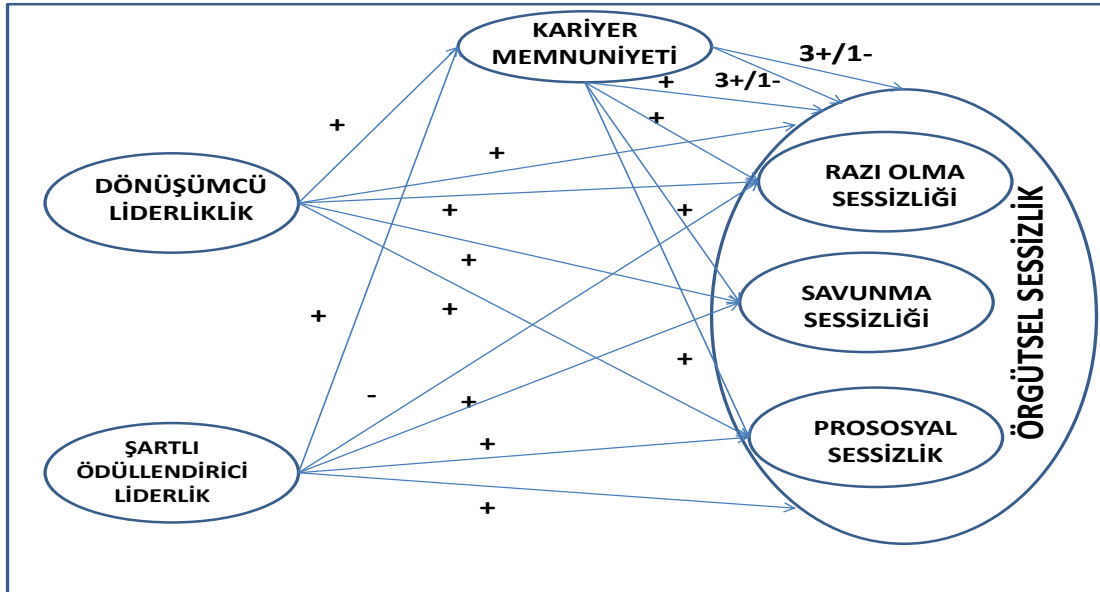
SL ile ilişkili 4. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken SL ile prososyal sessizlik (27) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 10). Bu aşamanın ilk adımında SL'nin PS'yi ( $\beta = .19$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda yapılan testler önceli testlerde yapıldığından tekrar rapor edilmemiştir. Bu aşamanın son adımında ise SL ve aracılığı araştırılan KM birlikte analize sokulmuş ve PS üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda SL'nin KM ile birlikte analize sokulmasıyla SL'nin PS üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .13$ ,  $p < .05$ ), KM'nin de PS üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .12$ ,  $p < .05$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 4,2$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu SL'nin PS'ye etkisinde KM'nin **kısmi** aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda  $H_{2c}$  ve aracılık hipotezi olan  $H_{7c}$ 'nin desteklendiği görülmektedir.**

**Tablo 10.** Aracılık Testi Sonuçları

		$\beta$	
		KM	PS
SL	Test 1		
	SL		.19***
	$R^2$		.03
	$F$		13,6***
	Test 2	ÖNCEKİ TESTLERDE	
	Test 3		
	SL		.13*
	KM		.12*
	$R^2$		.04
	$F$		9,3***
Sobel		4,2***	

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Araştırma kapsamında kurulan 20 hipotezden 3'ü hariç tamamı destek bulmuştur. Tüm hipotez bulgularını gösteren Şekil 2'de sunulmuştur.

**Şekil 2.** Hipotez testi bulguları

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Isparta ilindeki özel ve devlet eğitim kurumlarında çalışanlar açısından liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolünü belirlemek için yapılan bu çalışmada bağımsız değişken olan dönüşümcü ve şartlı ödüllendirici liderlik tarzları, bağımlı değişken örgütsel sessizlik ve aracı değişken kariyer memnuniyeti hiyerarşik regresyon analizine tabi tutularak belirlenen hipotezlerin kabul görüp görmediği irdelenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik ve kariyer memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında dönüşümcü liderlik tarzının beklendik yönde örgütsel sessizlik ve bazı boyutlarını anlamlı olarak etkilediği ve azalttığı

belirlenmiştir. Bu bulgu beklendik bir bulgu olup aynı analiz bulguları kapsamında DL nin prososyal sessizliği artırması ve razı olma sessizliği üzerinde etkisinin bulunmaması beklenmedik bir bulgudur. Elde edilen negatif bulgular Taşkiran'ın (2010) çalışanlar tarafından algılanan dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğuna yönelik bulgusu ile uyumludur. DL-ÖS ilişkisinde KM' nin DL-RS ilişkisi hariç aracılık rolü belirlenmiş olup bu bulguda beklendik bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. Nitekim kariyerinden memnun olma iş yaşamında pek çok olumlu ya da olumsuz etkiyi olumluya dönüştürebilecek etkili bir faktör olarak görülmektedir.

Araştırma sonucunda diğer liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik elde edile bulgular da nispeten beklendik şekilde bulunmuştur. Şartlı ödüllendirici liderlik tarzının ÖS'yi ve savunmacı sessizlik boyutunu negatif ve anlamlı yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular beklendik bulgulardır. Aynı bulgularda SL'nin RS yi etkilemediği ve DL ile benzer şekilde PS'yi arttırdığı bulgusu da elde edilmiş olup bu bulgular beklenmedik bulgulardır. Eğitim sektöründe kamusal görev yürüten çalışanlardan elde edilen bu bulguların sektörel ve konjonktürel faktörlerle ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim bulguların bir kısmı Erdoğan(2011) ve Kahya (2013) çalışmaları ile uyumludur. SL-ÖS ve boyutları ile olan ilişkide KM nin SL-RS hariç aracılık rolü üstlendiği belirlenmiş olup elde edilen bu bulgu da diğer çalışmalarla uyumlu beklendik bir bulgu olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel sessizliğin azaltılması yönünde atılacak adımların belirlenmesine yönelik olarak yürütülen bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular önemi yadsınamaz liderlik tarzları ve kariyer memnuniyetine yönelik çalışmaların önemine bir kez daha vurgu yapması açısından önemlidir. Nitekim işletme başarımında liderlik ve kariyer beklentilerinin önemi gün geçtikçe artmakta olduğu bu çalışma işle de belirli bir örnekleme test edilerek ortaya konulmuştur.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma belirli bir coğrafyada ve belirli bir sektörde yapılmış olması itibari ile sınırlıdır. Nitekim daha farklı coğrafyalarda ve farklı sektörlerde de uygulanması karşılaştırmalar yapmak açısından daha kapsamlı sonuçlar verebilirdi. Çalışma ayrıca boylamsal olmaması itibari ile sınırlıdır. Daha geniş bir zaman aralığında gruplara tekrar uygulanması daha sağlıklı sonuçlar verebilecektir.

**KAYNAKÇA**

- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü, *Uluslar arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4,2.
- Aytaç, S. (1997). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi, planlama, geliştirilmesi sorunları. İstanbul, Epsilon Yayınları.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-Oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation, *Journal of Retailing*, 80.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Can, H. (1999). Organizasyon ve yönetim, 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Clapham, S., ve Cooper, R. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9, 287-313.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Çalışkan, A., ve Pekkan, N.Ü. (2016). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: etik ikliminin aracılık rolü, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Çalışkan, A., Köroğlu, E. Ö. ve Taşkın, A. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 198-220.
- Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:3.
- Çetin, N. G., Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), Isparta. Doğan, 2007: 67.
- Doğan, S. (2007). Vizyona dayalı liderlik, 2. Baskı, İstanbul, Kare Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde davranış, İstanbul, İ.Ü.İ.İ.E Yayını.
- Eren, E. (1984). Yönetim Psikolojisi, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010)., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergun, T., ve Polatoğlu, A. (1992). Kamu yönetimine giriş, TODAİE, Ankara.
- Greenberg, J., ve Baron, R. (2003). Communication in organizations. Prentice Hall, Behavior in Organizations, 8th edition, Chapter 9.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., ve Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Güney, S. (1992). Fiedler'in durumsal önderlik modeli açısından atatürk'ün önderliğinin değerlendirilmesi, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 8(23).
- Hicks, H.G., ve Gullett, C.R. (1981). Organizasyonlar; teori ve davranış, Çev.Baykal, B., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını.
- Hofmans, J., Dries, N., ve Pepermans, R. (2008). The career satisfaction scale: response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 397-403



- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü, Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Ü., Erzurum.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., ve Kaynak T. (1998). İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kırel, Ç. (1998). Örgütsel Davranış, AÜ AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Linn, V.D., Soon, A. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6) September, 1359- 1392.
- Lounsbury, J. W., Steel, R. P., Gibson, L. W. ve Drost, A. W. (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals, *Journal Human Resource Development International*, 11(4), 351-366.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve 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).
- Morrison, E.W. , Milliken, F.J., ve Hewlini P.E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 0022–2380.
- Perlow, L. A., ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company, *Harvard Business Review*, 3-8.
- Pinder, C.C., ve Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personel and Human Research Management*, (20).
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, M., Moorman, S. B., ve Fetter, R. H. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2).
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G., (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3).
- Premeaux, S. F., ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Sabuncuoglu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Sekaran, U. (1992). Research methods for business, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Shaver, K. H., ve Lacey, L. M. (2003). Job and career satisfaction among staff nurses: Effects of job setting and environment, *The Journal of Nursing Administration*, 33(3), 166-172.
- Simsek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci T., ve Soysal, A. (2004). Kariyer Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Soycan, H. (2010). Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, Ş. (2006). İşletme bilimine giriş, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Tekin, Y. (2007). Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14) (Güz).
- Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation , *Employee Relations*, 27/5.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal Of Management Studies*, 40(6).

---

Yıldız, M. (2002). Liderlik yaklaşımları ve türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları, *Türk İdare Dergisi*, 74(435).