

## İŞGÖRENLERİN ÖNDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR<sup>1</sup>

Mehmet Sadık ÖNCÜL<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmada işgörenlerin önderlik algısının örgütsel sessizliğe etkisi araştırılmıştır. Ayrıca çalışmada önderlik ve örgütsel sessizlik algıları demografik nitelikler bakımından da araştırılmak istenilmiştir. Çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan sorular ile öncelikle bir ön çalışma yapılmıştır. Ön çalışma 50 kişiye uygulanmış ve elde edilen veriler ile soruların güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirliği düşük olan maddeler ayıklanmış ve ana çalışmada kullanılmak üzere güvenilirliği yüksek sorular elde edilmiştir. Çalışmanın ana uygulamasında anket soruları 440 işgörene ulaştırılmıştır. Neticede 407 anket eksiksiz doldurulmuş olup ve analizler bu anketlerden elde edilen bu veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre önderlik tipi ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan önderlik ve örgütsel sessizlik algılarının demografik niteliklere göre farklılığı araştırılmış olup önderlik algısının unvan ve öğrenim düzeyine göre dağılımında farklılık olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Çalışanı, Önderlik, Önderlik Algısı, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik

## THE EFFECT OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL SILENCE

### Abstract

In this study the effect of employees' perception of leadership on organizational silence was investigated. In addition, the study aimed to investigate the perceptions of leadership and organizational silence in terms of demographic characteristics. A preliminary study was conducted with the questions prepared for the study. The preliminary study was applied to 50

---

<sup>1</sup> Cumhuriyet Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi, gulnazkic@gmail.com

<sup>2</sup> Prof. Dr. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [msoncul@cumhuriyet.edu.tr](mailto:msoncul@cumhuriyet.edu.tr). 0000-0002-5268-2096

\* Bu makale 'İş görenlerin Önderlik Algılarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi' isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. 000-0002-0002-4526

people and the reliability of the data and questions were analyzed. Low-reliability items were removed and high-reliability questions were obtained for use in the main study. In the main application of the study, questionnaire questions were delivered to 440 employees. As a result, 407 questionnaires were completed and the analyzes were based on these data. According to the results of the research, there is a significant relationship between leadership type and organizational silence. On the other hand it was researched to investigate the differences of perceptions of leadership and organizational silence according to demographic characteristics and it was found that there is a difference in the distribution of leadership perception according to title and level of education.

**Keywords:** Public Employee, Leadership, Leadership Perception, Silence, Organizational Silence

### Giriş

İnsanlar, toplumu yönetecek, değişen koşullar karşısında tedbirli davranacak ve uygun stratejiler üretecek bir öndere her zaman ihtiyaç duymaktadır. Çünkü sürekli ve hızlı değişen koşullar insanların taleplerindeki değişikliklere de yansımaktadır. Günümüzde teknolojik gelişmenin hızlı yaşanmasına bağlı olarak hem özel sektörde hem de kamu sektöründe önderlik sık vurgulanan bir kavram haline gelmiştir. Kamu sektöründe yaygın olan yönetim anlayışı teknolojik ve sosyolojik değişim karşısında beklentileri karşılayamamaktadır.

Toplumdaki bireylerin farklı beklentilerini karşılamak onları aynı amaç ve hedeflere yönlendirmek pek kolay değildir. Öte yandan hedeflerde birlikteliği sağlayacak ve harekete geçirecek gücü, bilgiyi ve yeteneği her kişide bulmak mümkün olmamaktadır. Bu yüzden ki önderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir.

Örgütlerin planlanan hedeflere ulaşması için hazırlanan stratejilerin her türlü olası durumu kapsamadığı zamanlar olabilmektedir. Diğer taraftan örgütlerin içinde buldukları çevrenin son derece hareketli ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması koşulları zorlayabilmektedir. Bunlara ek olarak örgütün en önemli unsuru olan insanın değişken, öngörülme ve karmaşık yapısı örgütlerde etkili önderlik ihtiyacını bir kez daha vurgulamaktadır. Bu tür koşullar göz önünde bulundurulduğunda örgütlerde önderliğin önemi artmaktadır. Önderin sürekli ve hızlı değişen koşullara sadece ayak uydurması yeterli olmamaktadır. Bunlara ek olarak işgörenleri de memnun edecek adımları en kısa sürede atması gerekmektedir.

Başarılı bir önderden söz edebilmek için öncelikle işgörenler ile birlikte hareket edilmesi gerekmektedir. Sektör ne olursa olsun bir bütün olarak hareket edebilmeyi başaran örgütler amacına rahatlıkla ulaşabilecektir. Adeta uyumsuz bir koro gibi her kafadan bir sesin çıktığı örgütlerin hedefine ulaşması mümkün olmayacaktır. Öte yandan ölü toprağı serpilmiş gibi hiç sesin olmadığı örgütlerin de hedefi tutturma olasılığının düşük olacağını unutmamak gerekmektedir. Dolayısıyla ya hep birlikte var olunacak ya da hep birlikte yok olunacağı düşüncesi ile hareket edilmelidir. Bu sebeptendir ki yöneticilerin işgörenler ile iletişimi, onlara yaklaşımı ve davranışları örgütün varlığı açısından önemli bir faktör olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Örgütlerde oluşan sessizlik durumu hem işgöreni hem de işvereni etkileyen sonuçlar doğurabilmektedir. Oluşan sorunların çözümlerini sadece yönetimden beklemek doğru olmayacaktır. Problemlerin en kısa sürede aşılabilmesi için işgörenlerin katılımı da sağlanarak çözümler aranmalı ve böyle üretilen çözümlerin daha kalıcı olacağı unutulmamalıdır. Kimi bireylerde bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın düşüncesi hâkim olsa dahi bu tabuların kırılması için girişimlerde bulunulmalıdır. Örgütte hep birlikte hareket edildiğinde başarıya ulaşacağı işgörelere aşılması gerekmektedir.

Yönetim, önderlik özelliklerini ve davranışlarını işgörelere aktarırken işgörenler ile arasındaki sağlıklı iletişim kanallarını kurması gerekmektedir. Örgüt ile ilgili sorunları, örgütün aksayan yönleri ve verimliliği azaltan bütün faktörler analiz edilirken bu süreçlere işgören katkısının da eklenmesi gerekmektedir. İşgörenler ile şeffaf, adil, babacan ilişki kuran, onların sorunları ile ilgili mümkün olduğunca ilgilenen, düşüncelerine değer veren yönetimler örgütlerinde sessizliğin asgari seviyede tutulmasını sağlayabilecektir. İşgörenlerin düşüncelerini saygı çerçevesinde dile getirmeleriyle birlikte her iki tarafın da yararına olan sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

## **I. Önderlik**

Türk Dil Kurumunun (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde “önder” kelimesine baktığımızda gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkilerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, önder, şef ifadelerine yer verilmiştir (TDK, 2018). Yönetimin söz konusu olduğu her alanda önderlikten bahsetmek mümkün olmaktadır. Günümüzde önderlik, özellikle siyasi alanda popüler olsa dahi sosyal, ekonomi, eğitim gibi pek çok alan için önemli bir unsur

olmaktadır. Kullanım alanının bu kadar geniş olması sebebiyle önderlik için yapılan tanımlamaların sayısı da oldukça fazladır.

Önderlik, ilk topluluk oluşumu başladığı andan itibaren insanların arayış içinde oldukları bir süreçtir. Dolayısıyla önderlik kavramının kökeni, eski tarihe kadar dayanan bir maziye sahip olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Öte yandan önderliğin bilimsel olarak popüler olması son yıllara dayanmaktadır (Erkutlu, 2014: 1). Önderlik ile ilgili araştırmaların yoğunlaşmaya başlaması 1950'lerden itibaren olduğunu söylemek doğru olmaktadır (Şahin vd., 2015: 77). Dolayısıyla önderlik üzerine yapılan tanımlamaların da bu tarihten itibaren arttığını söylemek mümkündür.

Northouse'nin (2014: 2) Stogdill'den aktardığına göre; önderlik kavramını açıklamaya çalışan insan sayısı kadar çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Önderliğin kullanım alanları düşünüldüğü takdirde bu ifadeyi desteklemek mümkün olmaktadır. Çünkü önderlik sosyal alanda kitleleri ardından sürükleyebilmek için büyük önem arz ederken, ekonomik alanda arz-talep dengesinin sağlanarak kârlılığı hedeflemek gibi bir misyon üstlenebilmektedir.

Drucker'a (2000: 184) göre güçlü ve başarılı bir önderlik için dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bu noktaları açıklamak gerekirse; işin tanımı önceden yapılmalı, başarıyı getirecek strateji seçilmeli, işgörenler ile inandırıcı biçimde iletişim kurulmalı, örgütsel bir bütünlük sağlanmalı, başkalarının davranışlarına saygılı davranılmalı ve bütün bunlar sağlandıktan sonra harekete geçilmelidir.

Fireston'a göre önderlik, bireylerin makamlarından aldıkları güçten öte, örgütün gelişmesi için yaptıkları hamleler, planladıkları amaçlar ve işlevselliği artırmak için attıkları adımlar bakımından incelenmesi gerekmektedir (Karip, 1998). Önder, sahip olduğu kişisel ya da makamsal gücünü örgütün etkinliği için kullandığı takdirde bu sıfatı hak edebilmektedir. Öte yandan amaçları dışında kullanılan gücün önder için bir faydası olmayacaktır.

Önderin davranışları ve bu davranışların işgören üzerindeki etkisi örgütün bütün hayati fonksiyonlarını etkilemektedir. Önder sürekli değişen koşullara ayak uydurabilmek ve asgari düzeyde dahi olsa örgütün ihtiyaçlarını karşılamak ile yükümlüdür. Burada dikkat edilmesi gereken husus, değişen koşullara ve ihtiyaçlara hep aynı çözümün geçerli olmayacağıdır. Bu sebeptendir ki koşullar, ihtiyaçlar ve talepler arttıkça bunları karşılamakla yükümlü olan önderin, davranış biçiminde de çeşitlilik olması gerekmektedir. Önderin davranışlarını; kendi tecrübeleri, işgörenler ile diyalogu, çalışanların tutumları, işin aciliyeti, işgörenlerin iş konusundaki tecrübesi, işletmenin öncelikleri gibi daha birçok faktör etkilemektedir.

Önder davranışları incelendiğinde otokratik, demokratik, liberal ve babacan (paternalist) olmak üzere dört ana önderlik tarzı karşımıza çıkmaktadır. Otokratik önderlik günlük hayatta belki de en çok karşılaşılabilecek olan yaygın bir önder davranış tarzıdır. Belirgin özelliklerinden birisi kuralcı olmalarıdır. Bu tarzı benimsemiş olan önderler işgörenlerinin görüşlerini çok dikkate almazlar. Önemli olan bir şey varsa o da kendi düşünceleridir. Kendi sözlerinin üzerine söz söylenmesini istemezler. İşgönerlerden yapmalarını istedikleri şeyleri eksiksiz yapmalarını beklerler ve bu beklentiyi işgönerlerine sürekli iletirler.

Otokratik önderlik tarzı eleştirilere sık maruz kalmasına rağmen olumlu noktalarını da ifade etmek gerekmektedir. Otokratik önderlik tarzının bir avantajı hızlı karar alma mekanizmasının olmasıdır (Hicks ve Gullet, 1981: 235). Söz sahibi sadece önderin olduğu düşünüldüğünde kararlar verilirken görüşünü almak zorunda olduğu kimse de bulunmamaktadır. Bu durumda yapılacak olan işin, bürokratik engele takılmadan tek kişi tarafından tamamlanması mümkün olmaktadır.

Demokratik önderlikte yönetim ve işgönerler örgüt için alınacak kararlarda birlikte hareket etmektedir. Önder, işletmenin amaçlarını, plan ve politikalarını belirlerken, iş bölümü yaparken ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde, işgönerler ile görüş alışverişi yaparak bir yol haritası belirlemeye çalışmaktadır (Demir Uslu, 2011: 427). Burada amaç işgönerleri süreçlere dâhil ederek aidiyet duygusunu geliştirmek ve motivasyona olumlu katkı sağlamaktır.

Demokratik önderlikte iletişim kanalları sürekli açıktır. İhtiyaç halinde işgönerler yönetim ile kolaylıkla irtibata geçebilirler. Burada önder işgönerlerin fikirlerini alırken onların her söylediğini yapma teminatı vermemektedir. Amacı, bu süreçte işgönerlerin ne yapmaları gerektiğini bilmeleri ve sorumlulukları konusunda farkındalıklarını artırmaya katkı sağlamaktır. Böylece örgütte birlikte hareket edilmesini kolaylaştırıcı adımlar atılmış olmaktadır. İşgönerler karar alma sürecinde aktif oldukları için hedeflenen amaca ulaşma konusunda istekli davranmaları da mümkün olmaktadır.

Liberal önderler işgönerlere hedefleri bildirir ve kaynak temini sağladıktan sonraki süreçleri takip etmez. Kendilerine bildirilen hedeflere ulaşma için belirlenen yol ve yöntemlerdeki sorumluluk artık işgönerlere aittir. Bu tarz önderliği benimseyen kişiler sorumluluğu tamamen işgönerlere bırakmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). İşgönerler de bu durumun farkında ve bilincinde olarak kendi içlerinde görev dağılımı yapmaktadır. Gerekli gördüklerinde yeni yöntem ve mekanizmalar geliştirebilmektedir.

Liberal önderliğin hakim olduğu örgütlerde, işgönerler örgüt içerisinde kendi ortamlarını oluştururlar. Dışarıdan müdahalenin olmadığı bir hava hâkimdir. Önder ile

işgörenler arasında iletişim kısıtlıdır ve ancak ihtiyaç halinde yönetim ile diyaloga geçilmektedir. Grup üyeleri kendi kendilerini motive etmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 8). Denetlenme ve kuralların olmadığı bu tür ortamlarda işgörenler arasında sıcak ilişkiler kurulmaktadır. Kendilerini geliştirme konusunda istedikleri eğitimleri alma çabası gösterilebilmektedir. İşgörenin talepleri konusunda rahat olan önder, beklentileri karşılamak için uğraşmaktadır.

TDK'nın Büyük Türkçe Sözlüğünde (2018) “paternalist” kavramı “babacı” anlamında ifade edilmektedir . Paternalist kelimesi baba anlamına gelen “paternus” kelimesinden türemiştir. Yönetim açısından bakıldığında; işverenlerin işgörelere baba gibi davranmaları düşüncesini oluşturmaktadır (Budak, 2015: 53).

Paternalist önderlik genellikle ataerkil toplumlarda yaygın olarak görülmektedir. Genellikle doğu kültürünün hâkim olduğu ülkelerde yaygın olan bir önderlik tarzıdır (Cerit, 2012: 42). Klasik iktisatta, insan “homo economicus” olarak kabul edilmesine rağmen, gerçek dünyada – diğer birçok parametrenin yanı sıra – kültürün kendisi de davranışı etkileyen çok baskın bir faktördür (Özdemir, 2018: 153). Paternalist önderlik de genellikle babanın sözlerinin baskın olduğu, son sözü söyleyenin baba olduğu yapılanmalarda dikkat çekmektedir. Aileyi bir arada tutmaya önder, sevgisini hissettiren, dışarıdan gelebilecek her türlü olumsuz koşullara karşı korumacı yaklaşım sergileyen bir kişiliğe sahiptir. Üyelerin bütün sıkıntılarını paylaştığı, özel hayata kadar her şeye müdahalenin olduğu, işlerin saygı ve sevgi çerçevesinde yürüdüğü bir oluşumdur.

## **II. Sessizlik**

Örgütlerde sessizliğin tanımını yaparken öncelikle “sessizlik” kelimesinin kavramsal boyutuna bakmak gerekmektedir. Sessizlik kelimesi “ses” kelimesinden türemektedir. Ses kelimesi için TDK'ya (2018) baktığımızda “kulağın duyabildiği titreşim, seda”, “akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim”, “duygu ve düşünce”, “herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki” ve “aralarında uyum bulunan titreşimler” tanımları yapılmıştır.

Sessiz kelimesi için ise “sesi olmayan, ses çıkarmayan”, “ses, gürültü çıkarmadan yapılan”, “az konuşan, suskun” ve “yumuşak huylu, kendi hâlinde ve sakin” ifadeleri yer almaktadır. Sessizlik kelimesinin karşılığı olarak da “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” tanımlaması yapılmıştır (TDK/2018).

Sessizlik kelimesi değişik alanlarda içerik olarak farklı ifadelerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Psikoloji bilimine göre kişilerin tanımadığı veya tanıdığı ancak farklı

terapatik yaşantının olduğu ortamda bulunma, neyi nasıl söyleyeceğini bilememek, gülünç duruma düşme korkusu, reddedilme ya da yanlış anlaşılma korkusu doğal bir durumdur. Kişisel özelliklere ait nedenlerden sosyal beceri eksikliği, başkaları tarafından olumsuz değerlendirilme korkusu, sorulmadıkça konuşmama, aşırı heyecan yaşama olarak gerekçelendirilen suskunluk nedenleri aslında çekingen kişilik, sosyal kaygı, sosyal içe dönüklük veya utangaçlıkla ilgili olabilmektedir (Yıldırım, 2012: 126).

İletişim biliminde sessizlik ve seslilik kavramlarının önemli yeri vardır. Her ikisinden biri iletişimin sağlanması için elzemdir. Sessizlik yeri geldiğinde onaylama, yeri geldiğinde ise tepki yüklü olabilmektedir. Dyne ve arkadaşlarının (2003: 1382) çalışmaya göre sessizlik, sesliliğin zıttı değildir. Bazen sessizlik, fikir, bilgi ya da seçenek sunabilmektedir. İletişimin sağlıklı ilerleyebilmesi bakımından konuşan bir kişinin karşısında diğerlerin sessiz kalması da önemlidir. Dolayısı ile iletişimin gelişmesi ve ilerleyebilmesi için sessizlik ve sesliliğin aynı anda olması gerekmektedir.

#### **A. Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin vakıf oldukları olay karşısında sessiz kalmayı tercih etmelerine bağlı olarak gelişen bir durumdur. Bu sürecin örgüt için sakıncalı ve tehlikeli bir durum olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İşgörenler arasında yaygın olan sessizlik, örgütün gelişmesinin önünde bir engel olmaktadır. İşgörenlerin olaya bakış açılarını paylaşmamaları, bildikleri halde bilmiyor gibi davranmaları aslında örgüt açısından bir zayıflık durumudur (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu bağlamda örgütlerde var olan sessizlik durumunun arka planını iyi araştırmak gerekmektedir. Sessizliği normal bir olgu gibi algılamak doğru olmamak ile birlikte ilerleyen zaman içerisinde tehlikeli boyutlara ulaşabileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Sessizliğin örgütsel boyutu farklı anlamlar içermektedir. Süregelen olaylar karşısında sessizliğin hâkim olması işveren ve işgören için ilerleyen dönemlerde çeşitli sıkıntılar doğurabilmektedir. Yöneticinin sergilediği önderlik, eğer otoriter bir yapı ise işgörenlerin sessizliği normal karşılanabilmektedir. Çünkü otoriter önderlerde genellikle işgörenlerin tepki, istek ya da talepleri düşük seviyede olduğu için sessizlik normal bir olgu gibi algılanmaktadır. Öte yandan bu tür sessizliğin içeriği korku, kaygı, saygı, tedirginlik ya da utanma gibi duygularla da dolu olabilmektedir. Örneğin; işletmede meydana gelen bir olumsuz olay karşısında işgören işini kaybetme korkusu taşıdığı için sessiz kalırken, işveren bu durumun farkında olmayabilir. Tam tersi işveren bu durum karşısında işgörenin şikâyeti olmadığını düşünerek de hareket edebilir. Görünürde ortamda bir sıkıntı yokmuş gibi bir algı oluşsa dahi

işin özünde farklı nedenler olabilmektedir. Bu bağlamda öndere büyük iş düşmektedir. Sorunların küçük ya da büyük olmasına bakmadan iletişim kurmada gecikmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde zamanla işgörenin aidiyet duygusunda zayıflamalar olacaktır.

Yönetim, işgörenlere iş yaptırma konusunda sıkıntı yaşamak istemiyor ise örgütsel işbirlik sağlandığında başarıya ulaşabileceğini göz önünde bulundurması gerekmektedir (Bloch ve Whiteley, 2010: 178). Örgütsel başarının yakalanabilmesi için işgören ve yönetimin birlikte hareket etmesi, oluşabilecek aksaklıklara rağmen bütünlüğün korunması gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin en belirgin özelliği örgütte iletişimin yetersiz olmasıdır. İletişimin eksikliğine bağlı olarak taraflar arasında yanlış anlaşılmalarda ve önyargılar oluşur. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin her iki taraf için de zararlı bir durum olduğu düşünüldüğünde, örgüt içerisinde diyalog ortamlarının kurulması için teşvik edici adımlar atılması faydalı olacaktır. Çünkü örgütlerin sağlıklı yol alabilmeleri için hem işgörenin hem de yönetimin bir bütünün parçası olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Yönetimin baskıcı ve kuralcı tutumu karşısında korkan ve sessiz kalan işgörenler, örgüte etkin bir katılım sağlamamaktadır (Nikmaram vd., 2012: 1273). Yöneticinin işgörene yaklaşımındaki önyargı ve eleştirel tutumları problemlerin çözümüne engel olmaktadır. İşverenin, işgörene yaklaşımında subjektif davranması, onlara çıkarıcı gözüyle bakması, baskıcı tutumları ile onları kontrol edebileceğini düşünmesi örgüt ortamında sessizliği kaçınılmaz kılmaktadır. İşgörenin başarısız olduğu durumlarda paniklemek ve cezaya yönelmek örgüt içerisinde karamsarlığa neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik örgütsel değişim ve gelişmenin önünde engel teşkil etmektedir. İşgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmaya katılmanın veya düşüncelerini dile getirmenin oldukça riskli olduğu kanısına varmaktadır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 262). İşgörenlerin düşünce ve fikirlerini çeşitli sebeplerden dolayı paylaşmamaları örgüt içerisinde sıkıntıların büyümesine sebep olabilir. Bu bağlamda örgüt içerisinde iletişimi güçlendirecek adımlar atılması faydalı olacaktır.

İşgörenlerin sessizliği bir tercih olarak görmeleri onların örgüte bağlılık duygularının azalmasına, süreci zamanla başka iş arayışlarına kadar götürebilmektedir. Netice olarak işgören işsiz kalırken diğer taraftan örgüt ise yetişmiş elemanını kaybetmiş olmaktadır. Anlaşılacağı üzere örgütsel sessizlik sonucunda hem işgören hem de örgüt sıkıntı yaşamaktadır.

### **III. Araştırmanın Yöntemi**

İşletmelerin başarılarından söz ederken işgörenlerin performans düzeyleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için işletme fonksiyonları bir



bütün olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla bir işletmede yönetim ne kadar önemli ise işgörenlerin örgüt içerisinde etkinliği ve başarısı da o derece önemlidir. İşgörenlerin örgütteki davranışlarının şekillenmesinde yönetimin yaklaşımı belirleyici olmaktadır. Bu sebeptir ki yönetimin sergilediği önderlik tarzı örgüt içerisindeki atmosferin oluşmasında önemlidir. Örgütte hakim olan önderlik tarzı, işgöreni sessizliğe sürükleyebilir.

Bu çalışmanın amacı; işgörenlerin önderlik ve örgütsel sessizlik algılarının demografik niteliklere göre dağılımında farklılık olup olmadığını araştırmaktır. Diğer bir amaç örnekleme alınan kamu kurumunda işgörenlerin önderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istenilmiştir.

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve sonuçları genelleştireceği gruptur (Altunışık vd., 2004: 120). Örneklem ise çalışma evreninden seçilen, onu temsil eden ve üzerinde inceleme yapılan guruptur (Kumar, 2011: 205). Bu durumda örneklem için evrenin bir parçası ve onun bir alt gurubu olduğunu söylemek doğru olacaktır. Evren hakkında bilgi toplamak için seçilen örneklemde elde edilen veriler ile evren için genellemeler yapılmaktadır.

Araştırmanın evrenini Sivas ilinde bulunan ve bir kamu kurumu olan TÜDEMSAŞ Genel Müdürlüğü oluşturmaktadır. Bu kurumda memur ve işçi statüsünde mavi ve beyaz yakalı işgörenler yer almaktadır. Memur statüsünde bulunan şube müdürü, mühendis, memur, tekniker-teknisyen unvanında görev yapan işgörenler bulunmaktadır. Kurum bünyesinde 870 kamu işçisi ve 330 memur olmak üzere toplam 1200 işgören bulunmaktadır. Toplam işgören sayısı içerisinde 35 kadın işgören bulunurken 1165 erkek işgören bulunmaktadır.

**Tablo 1.** Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1200	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	291	357	384

Kaynak: Altunışık,R., Coşkun,R., Bayraktaroğlu,S., Yıldırım,E., (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, ss:125

Evrenden %95'lik güvenirlilik sınırı temel alınarak ve %5'lik hata payı göz önünde bulundurularak örneklem büyüklüğünün 291 olması çalışma için yeterli olmaktadır. Ancak oluşabilecek aksaklıklar ve güvenilir veriler elde edebilmek amacıyla 440 anket işgörene dağıtılmıştır. Memur ve işçi unvanlarının oranları dikkate alınarak 110 memur ve 330 işçi işgören ile anket uygulaması yapılmıştır. Memurlardan 103 adet ve işçilerden 304 adet anketin

geri dönüşü olmuştur. Toplam 407 adet sağlıklı anket elde edilmiştir. Bu bağlamda analizler de bu anketlerden elde edilen veriler üzerinde yapılmıştır.

Alan araştırmasında kullanılmak üzere anket formu oluşturulmuştur. Anket formu oluşturulurken literatürden elde edilen bilgiler göz önünde bulundurulmuştur. Anket formu hazırlanırken Likert'in 5'li Ölçek Yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda anket formundaki değerlendirme seçenekleri; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yer almıştır.

Çalışmada kullanılan ölçek soruları araştırmacılar (Öncül ve Kılıç Özkaynar) tarafından oluşturulmuştur. Hazırlanan bu ölçek soruları ile öncelikle bir pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın esas uygulamasında bu pilot uygulama sonucunda elde edilen güvenilirliği yüksek sorular kullanılmıştır.

**Tablo 2.** Güvenirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Aplha	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Önderlik Algısı	20	0,845	59,48	12,537
Örgütsel Sessizlik	35	0,852	112,04	14,609

Önderlik algısı sorularının güvenilirlik katsayısı 0,845 olarak elde edilmiştir. 20 adet önderlik algısını ölçmeye yönelik hazırlanan sorulardan güvenilirlik değerleri düşük olanlar çıkarıldığında 16 adet sağlıklı soru kalmıştır. Örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik hazırlanan soruların güvenilirlik katsayısı 0,852 olarak hesaplanmıştır. Anketteki 35 sorudan güvenilirlik değerleri düşük olanlar çıkarıldığında ise 21 adet sağlıklı soru kalmıştır. Neticede, çalışmanın esas uygulamasında kullanılmak üzere toplam 37 sorudan oluşan bir ölçek ortaya çıkmıştır.

#### IV. Araştırmanın Bulguları Ve Analizi

Çalışmaya katılan işgörenlere ait demografik özelliklerin verileri Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3.** Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Erkek	394	96,8	Evli	331	81,3
Kadın	13	3,2	Bekar	76	18,7
Toplam	407	100,0	Toplam	407	100,0
Yaş	Frekans	Yüzde	Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde
22-29	52	12,8	0-5	116	28,5

30-37	96	23,6	6-10	36	8,8
38-45	130	31,9	11-15	41	10,1
45 +	129	31,7	16-20	130	31,9
Toplam	407	100,0	21 +	84	20,6
<b>Öğrenim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam</b>	407	100,0
İlkokul	3	0,7	<b>Unvan</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Ortaokul	13	3,2	Şb. Müd.	7	1,7
Lise	262	64,4	Mühendis	36	8,8
MYO	51	12,5	Memur	42	10,3
Lisans	76	18,7	Tekniker- Teknisyen	18	4,4
Lisansüstü	2	0,5	Kamu İşçisi	304	74,7
<b>Toplam</b>	407	100,0	<b>Toplam</b>	407	100,0

Ankete katılan 407 işgörenin yaklaşık %97'si erkek ve yaklaşık %3'ü kadındır. Verilerin oransal boyutuna bakıldığında anketi cevaplayanların yaklaşık %97'sinin erkek, yaklaşık %3'ünün ise kadın olduğu anlaşılmaktadır. Kurumun bir ağır sanayi kuruluşu olduğu göz önünde bulundurulduğunda erkek çalışan sayısının fazla olması gayet doğaldır. Özellikle işçi statüsünde çalışanların tamamına yakınının erkek olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmaya katılan işgörenlerin medeni durumları incelendiğinde yaklaşık %81'inin evli, yaklaşık %19'unun ise bekar olduğu görülmektedir. İşgörenler hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde yaklaşık %29'unun 0-5 yıl, yaklaşık %9'unun 6-10 yıl, %10'un 11-15 yıl, yaklaşık %32'sinin 16-20 yıl, yaklaşık %21'nin 21 yıl üzeri hizmetlerinin olduğu anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan işgörenler yaş guruplarına göre değerlendirildiğinde yaklaşık %13'ünün 22-29 yaş aralığında, yaklaşık %24'ünün 30-37 yaş aralığında, yaklaşık %32'sinin 38-45 yaş aralığında, yaklaşık %32'sinin 45 yaşının üzerinde olduğu görülmektedir. Kurumdaki işgörenlerin yaş profili olarak orta yaş ve üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenler eğitim düzeyine göre sınıflandırıldığında ilk sırada %64 ile lise mezunlarının öne çıktığı anlaşılmaktadır. Lisansüstü eğitime sahip işgören oranının ise en az olduğu görülmektedir. Katılımcılar unvanlarına göre incelendiğinde yaklaşık %75 oranı ile kamu işçilerinin ilk sırada yer aldığı, yaklaşık %2 oranı ile şube müdürü oranının son sırada yer aldığı anlaşılmaktadır.

Demografik veriler incelendiğinde öğrenim düzeyinde lise mezunu işgören sayısının fazla olduğu görülmektedir. Kurumda işçi sayısı diğer işgören sayısına göre oldukça fazladır. İşçi istihdamında endüstri meslek lisesi mezunları tercih edilmektedir. Yaş verilerine bakıldığında işgörenlerin yaklaşık %87'si otuz yaş ve üstüdür. Medeni duruma göre de yaklaşık %81'inin evli olduğu görülmektedir. Günümüzde insanların ilk kaygısı bir iş bulmaktır. Eğitim

hayatından sonra bir işe yerleşme neredeyse otuz yaşını bulmaktadır. İş kaygısını geride bıraktıktan sonraki süreç evlenip düzen kurmaktır. Eldeki verilere bakıldığında da otuz yaş ve üstü işgören sayısının oranı ile evli işgören sayısının oranlarının birbirine yakın olması bu kanıyı doğrular niteliktedir. Diğer taraftan unvanlara göre veriler ele alındığında mühendis, tekniker-teknisyen ve işçi sayısının toplam dağılım içerisinde oldukça fazla olduğu görülmektedir. Üretim safhasında yer alan bu unvanlara sahip işgören sayılarının bir sanayii kuruluşu olan bu kurumda fazla olması da ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın hipotezini test etmek amacıyla Regresyon Analiz testi uygulanmıştır. Regresyon analiz testi bağımsız değişkenin değerlerine bağlı kalarak bağımlı değişkenin ortalama değerini açıklamaya çalışan testtir. Hipotezin kabulü ya da reddi hakkında yorum yapılırken significant (sig) değerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Sig. değeri ( $p < .05$ ) olması halinde hipotez kabul edilirken, sig. değeri ( $p > .05$ ) olması halinde ise hipotez reddedilmektedir. Regresyon analizinde elde edilen  $\beta$  değeri ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir. Analiz sonucunda ulaşılan  $R^2$  değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin oransal olarak (%) bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

**Tablo 4.** Regresyon Analiz Tablosu

Hipotez	$\beta$	$R^2$	Sig. (p)	Kabul/Red
H1: Önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	0,167	0,28	0,000	Kabul

Tablo 4’de görüldüğü gibi H1 hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda sig. değeri ( $p=0.000$ ) olarak hesaplanmıştır. H1 hipotezi için hesaplanan sig. değeri ( $p < .05$ ) olduğu için hipotezin doğruluğu test edilmiştir. Sonuç olarak “H1: Önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.  $R^2$  değeri 0,28 olarak bulunmuş ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı %28’dir. Hipotezin ilişki yönünü gösteren  $\beta=0,167$  olarak bulunmuştur. Bu bağlamda önderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çalışmanın teorik kısmında da yer verildiği gibi işgörenlerin liderlik algıları örgüt içerisindeki davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla işgörenlerin önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin varlığı bir sonuç ve olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 5.** Önderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılık Testi (T Testi)

Cinsiyet	N	Mean	Std	t	p
Kadın	13	2,97	0,39	0,203	0,159
Erkek	394	2,79	0,49		

Kadın ve erkeklerin önderlik algılarında farklılık olup olmadığına bakabilmek için uygulanan T testi sonucunda ( $p=0,159>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda  $t=0,203>0,05$  değerine bakılarak kadın ve erkeklerin önderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla önderlik algısının cinsiyet açısından benzer şekilde algılandığı söylenebilir. Burada cinsiyete göre dağılım içerisinde homojen bir yapının olmaması başka bir deyimle kadın sayısının az olması karşılaştırma yapmak için yeterli olmayabilir. Diğer taraftan önderlik algısının farklılık göstermemesinde kültürel yapının da etkisinden söz etmek gerekir.

**Tablo 6.** Örgütsel Sessizliğin Cinsiyete Göre Farklılık Testi (T Testi)

Cinsiyet	N	Mean	Std	t	p
Kadın	13	2,73	0,43	0,518	0,370
Erkek	394	2,90	0,36		

Kadın ve erkeklerin örgütsel sessizlik bakımından aralarında farklılık olup olmadığına bakabilmek için uygulanan T testi sonucunda ( $p=0,370>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda  $t=0,518>0,05$  değerine bakılarak kadın ve erkeklerin örgütsel sessizlik açısından aralarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sessizlik cinsiyete göre değerlendirildiğinde birbirine yakın sonuçlar elde edilmiştir. Madde ortalamalarının birbirine yakın olması bu sonucu destekler niteliktedir.

**Tablo 7.** Önderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılık Testi (T Testi)

Medeni Durum	N	Mean	Std	t	p
Evli	331	2,77	0,49	0,99	0,164
Bekar	76	2,88	0,48		

Medeni duruma göre önderlik algılarında farklılık olup olmadığına bakabilmek için uygulanan T testi sonucunda ( $p=0,164>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda  $t=0,99>0,05$  değerine bakılarak evli ve bekâr işgörenlerin önderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile medeni duruma göre önderlik algısının değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 8.** Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılık Testi (T Testi)

Medeni Durum	N	Mean	Std	t	p
Evli	331	2,89	0,35	0,283	0,986
Bekar	76	2,94	0,39		

Medeni duruma göre örgütsel sessizlik bakımından farklılık olup olmadığına bakabilmek için uygulanan T testi sonucunda ( $p=0,986>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda  $t=0,283>0,05$  değerine bakılarak evli ve bekâr işgörenler açısından örgütsel sessizlik konusunda anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla örgütsel sessizlik medeni duruma göre değerlendirildiğinde birbirine yakın değerler elde edilmiştir.

**Tablo 9.** Önderlik Algısının Unvanlara Göre Farklılık Testi (Anova)

Unvanlar	N	Mean	Std	p
Şube Müdürü	7	3,40	0,55	0,000
Mühendis	36	3,06	0,38	
Memur	42	2,84	0,41	
Tekniker-Teknisyen	18	2,94	0,43	
Kamu İşçisi	304	2,73	0,49	

Önderlik algısının unvanlara göre farklı olup olmadığını araştırmak amacıyla uygulanan Anova testi sonucunda  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre unvan gruplarında önderlik algısı bakımından farklılık bulunmaktadır. Elde edilen ortalamalar incelendiğinde ise şube müdürü unvanına sahip işgörenlerin önderlik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Şube müdürleri kurumda yönetici sorumluluğunu üstlenmiş olan kişilerdendir. Bu doğrultuda şube müdürlerinin astlara önderlik ettikleri göz önünde bulundurulduğunda önderlik algılarının yüksek çıkması da normal bir durumdur.

**Tablo 10.** Örgütsel Sessizliğin Unvanlara Göre Farklılık Testi (Anova)

Unvanlar	N	Mean	Std	p
Şube Müdürü	7	2,79	0,28	0,739
Mühendis	36	2,93	0,32	
Memur	42	2,87	0,30	
Tekniker-Teknisyen	18	2,82	0,35	
Kamu İşçisi	304	2,90	0,38	

Örgütsel sessizliğin unvanlara göre farklılığını incelemek amacıyla yapılan test sonucunda p değeri 0,739 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer  $p>0,05$  olduğu için örgütsel sessizliğin unvanlara göre dağılımında bir farklılık bulunmadığı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin unvanlara göre farklılığını gösteren madde ortalamalarına bakıldığında da birbirlerine yakın değerler aldığı görülmektedir. Bu bağlamda unvanlara göre örgütsel sessizliğin benzeştiği söylenebilir. Sessizlik hassas bir olgudur. İşgörenin unvanı her ne olursa olsun sessizliğin etkili olduğu görülmektedir. Sessizlik işçi gibi bir mavi yakalıda olabileceği gibi şube müdürü gibi bir beyaz yakalıda da olabilmektedir.

**Tablo 11.** Önderlik Algısının Yaş Gruplarına Göre Farklılık Testi (Anova)

Yaş Grupları	N	Mean	Std	p
22-29	52	2,90	0,49	0,265
30-37	96	2,77	0,53	
38-45	130	2,82	0,50	
45 +	129	2,75	0,45	

Tablo 11'deki veriler incelendiğinde  $p=0,265>0,05$  olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre yaş gruplarında önderlik algısı bakımından farklılık bulunmamaktadır. Madde ortalamaları birbirlerine yakın değerler almış olsa da 22-29 yaş aralığındaki işgörenlerin önderlik algılarının diğer guruplara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 12.** Örgütsel Sessizliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Testi (Anova)

Yaş Grupları	N	Mean	Std	p
22-29	52	3,07	0,34	0,011
30-37	96	2,81	0,38	
38-45	130	2,93	0,31	
45 +	129	2,88	0,38	

Örgütsel sessizliğin yaş gruplarına göre verileri incelendiğinde elde edilen  $p=0,011<0,05$  değeri gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Tablo 12'deki mean (ortalama) değerlerine bakıldığında ise 22-29 yaş aralığındaki anlamlılığın daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu yaş aralığında örgütsel sessizliğin ön planda olmasının nedeni kurumda henüz yeterince tecrübeye sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Neticede işgörenlerin örgüt hakkında yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları onların sessiz kalmalarına sebep olabilir.

**Tablo 13.** Önderlik Algısının Öğrenim Düzeyine Göre Farklılık Testi (Anova)

Öğrenim Düzeyi	N	Mean	Std	p
İlkokul	3	2,60	0,34	0,002
Ortaokul	13	3,23	0,40	
Lise	262	2,73	0,51	
MYO	51	2,90	0,43	
Lisans	76	2,87	0,44	
Lisans Üstü	2	2,96	0,48	

Tablo 13’de öğrenim düzeyine göre önderlik algısının farklılığını analiz etmek amacıyla uygulanan Anova testinin sonuçları yer almaktadır. Farklılığın olup olmadığı gösteren p değerine bakıldığında  $p=0,002<0,005$  olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda önderlik algısının öğrenim düzeyine göre farklılık içerdiğini söylemek mümkündür. Elde edilen mean değerleri incelendiğinde ise ortaokul öğrenim düzeyine sahip işgörenlerde önderlik algısının daha yüksek olduğu söylemek mümkündür. Bu durum, yöneticilerine göre öğrenim düzeyleri daha düşük olan işgörenlerin, eğitimden kaynaklı önderlik olgusuna duydukları saygının bir ifadesi olabilir.

**Tablo 14.** Örgütsel Sessizliğin Öğrenim Düzeyine Göre Farklılık Testi (Anova)

Öğrenim Düzeyi	N	Mean	Std	p
İlkokul	3	2,80	0,71110	0,444
Ortaokul	13	3,08	0,28582	
Lise	262	2,90	0,37842	
MYO	51	2,87	0,32450	
Lisans	76	2,85	0,34346	
Lisans Üstü	2	2,92	0,43773	

Örgütsel sessizliğin öğrenim düzeylerine göre farklı olup olmadığına dair veriler Tablo 14’de yer almaktadır.  $p=0,444>0,05$  değerine bakarak örgütsel sessizliğin öğrenim düzeyine göre dağılımında anlamlı bir farklılık bulunmadığı söylenebilir. Diğer taraftan maddelerin mean değerleri incelendiğinde ise lisansüstü eğitime sahip işgören sayısı az olmakla beraber bu eğitim düzeyine sahip işgörenlerin örgütsel sessizlik değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 15.** Önderlik Algısının Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Testi (Anova)

Hizmet Süresi	N	Mean	Std	p
0-5	116	2,79	0,51	0,075
6-10	36	2,79	0,58	
11-15	41	2,96	0,38	
16-20	130	2,72	0,47	
21 +	84	2,83	0,48	

Önderlik algısının hizmet sürelerine göre farklılığını belirlemek etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda p değeri 0,075 olarak hesaplanmıştır. Bu elde edilen veri neticesinde  $p>0,05$



olduğu için önderlik algısının hizmet sürelerine göre dağılımında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Elde edilen mean değerleri doğrultusunda 11-15 hizmet süresi aralığında bulunan işgörenlerin önderlik algı değerlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 16.** Örgütsel Sessizliğin Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Testi (Anova)

Hizmet Süresi	N	Mean	Std	p
0-5	116	2,89	0,37	0,826
6-10	36	2,84	0,44	
11-15	41	2,93	0,28	
16-20	130	2,91	0,36	
21 +	84	2,88	0,36	

Tablo 16’da örgütsel sessizliğin hizmet sürelerine göre dağılımında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. bu doğrultuda  $p=0,826>0,05$  olarak hesaplanan değer örgütsel sessizliğin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık içermediği söylenebilir. Maddelerin mean değerleri incelendiğinde 11-15 hizmet süresine sahip işgörenlerin örgütsel sessizlik değerlerinin daha anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

### **Sonuç**

Örgütsel fonksiyonların verimli işlemesi için örgüt atmosferini etkileyen unsurları göz önünde bulundurmak gerekir. Örgüt atmosferinin oluşumunda ilk akla gelen şüphesiz işveren-işgören iletişimidir. İşverenin tutum ve davranışları, sergilediği önderlik tipi örgüt içerisinde etkileşimin yönünü belirlemektedir. Dolayısıyla işgörenin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarının da işverenin sergilediği önderlik tipine göre şekillendiğini söylemek mümkündür.

Yapılan çalışmada işgörenler içerisinde erkeklerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumun önemli nedenlerin birisi de kurumun bir ağır sanayi kuruluşu olmasıdır. İnsan gücüne ihtiyaç duyulan sektörlerde erkek işgörenlerin ağırlıklı olması normal bir durumdur. Bu kurumda da özellikle işçi statüsünde çalışanların tamamına yakını erkektir.

Kurumdaki işgörenlerin yaş profiline bakıldığında orta yaş ve üzerinde olanların daha fazla oldukları görülmektedir. İşgörenler eğitim düzeyine göre sınıflandırıldığında ilk sırada lise mezunları öne çıkmaktadır. Lisansüstü eğitime sahip işgören oranı ise azdır. Günümüzde insanların ilk kaygısı bir iş bulmaktır. Eğitim hayatından sonra bir işe yerleşme nerdeyse otuz yaşını bulmaktadır. İş kaygısını geride bıraktıktan sonraki süreç evlenip düzen kurmaktır. Eldeki verilere bakıldığında da otuz yaş ve üstü işgören sayısının oranı ile evli işgören sayısının oranlarının birbirine yakın olması bu kanıyı doğrular niteliktedir. Diğer taraftan unvanlara göre veriler ele alındığında mühendis, tekniker-teknisyen ve işçi sayısı toplam dağılım içerisinde oldukça fazla olduğu görülmektedir. Üretim safhasında yer alan bu unvanlara sahip işgören sayılarının bir sanayii kuruluşu olan bu kurumda fazla olması da ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.

Demografik değişkenlerin önderlik algısı ve örgütsel sessizlik açısından farklılığını ölçmek amacıyla yapılan t testi ve Anova analiz sonucunun genel itibari ile dağılımda anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Örgütsel sessizlik algısının yaş gruplarına göre dağılımında 22-29 yaş aralığının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu veriler ışığında genç işgörenlerin sessizlik konusunda daha hassas oldukları söylenebilir. Genç işgörenlerdeki sessizliğin nedeni kurum hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları olabilir. Önderlik algısının öğrenim düzeyine göre dağılımına bakıldığında ortaokul öğrenim düzeyine sahip işgörenlerde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Genelleme yapmak için yeterli örneklem büyüklüğü bulunmamak ile birlikte öğrenim düzeyi düşük işgörenlerde önderlik algısının daha yüksek olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle öğrenim düzeyleri daha düşük olan işgörenlerin, kendilerinden daha eğitilmiş olan yöneticilerine karşı duydukları saygı gereği önderlik olgusunun oluştuğu söylenebilir.

Çalışma bünyesinde öncelikle işgörenlerin önderlik algılarının örgütsel sessizliğe etkisi araştırılmak istenmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan önderlik algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan uygulama sonucunda elde edilen veriler; önderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. “İşgörenlerin önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır” ifadesini içeren H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla “H0: İşgörenlerin önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki yoktur” hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen veriler neticesinde önderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla örgütsel önderlik algısının olduğu yerde örgütsel sessizlik ortaya çıkmakta ve örgütsel önderlik algısı arttıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır. Bu durumu örgütsel önderlik algısı azaldıkça örgütsel sessizlik de azalmaktadır şeklinde ifade etmek de mümkündür.

Çalışmanın gerçekleştirildiği örneklem kapsamında önderlik algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin varlığı açığa çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar neticesinde söz konusu konular hakkında örneklem genişletilerek hem kamu hem de özel sektör işgörenleri ile benzer çalışmalar yapılabilir. Sonuçları genelledebilmek ve her iki sektör adına yararlı bilgiler sağlayabilmek için başka akademik çalışmalar da yapılmalıdır.

Çalışmada sessizlik işgören açısından değerlendirilmiştir. Sessizliği etkileyen önemli faktörlerden biri olan yöneticilerin bu konu hakkında düşüncelerinin araştırılması gerekmektedir. Sessizliğin yönetici açısından araştırılması ise başka bir akademik çalışmanın konusu olabilir.

Örgütlerin yönetiminde adil ve eşit yaklaşımın benimsenmesi, işgörenin görüş ve düşüncelerine önem verilmesi, başarılı işgörenlerin ödüllendirilmesi örgütte olumlu etki yaratacaktır. Bu bağlamda kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin bu hususları göz önünde bulundurmaları örgütlere fayda sağlayacaktır.

### **Kaynakça**

- Altunışık,R., Coşkun,R., Bayraktaroğlu,S., Yıldırım,E., (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, Sakarya Yayıncılık
- Bakan,İ., Büyükbeşe,T., (2010), “Önderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMU Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi, Cilt:12, Sayı:19, ss:73-84
- Bloch,S., Whiteley,P., (2010), Düz Bir Dünyada Yöneticilik, (Çev) Ü.Şensoy, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Budak,Ö.S., (2015), “Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi:Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Cerit,Y., (2012), “Paternalistik Önderlik ile İlgili Yöneticiden ve İşin Doğasından [Kaynaklanan] Doyum Arasındaki İlişki”, Ondokuz Mayıs Üniv., Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:37,Sayı:31, ss:35-56

- Demir Uslu,Y., (2011), “Örgütlerde Yönetmel Etkinliđe Ulařmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Önderlik”, SÜ.İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,Sayı:22, ss:419-443
- Drucker,P.F., (2000), Geleceđin Önderi, (Çev) H.Tok, İstanbul, Form Yayıncılık
- Erkutlu, H.V., (2014);Önderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Ankara, Eflatun Yayıncılık
- Hicks,H.G.,Gullett, C.R., (1981), Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev.) B. Baykal, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 1. Baskı
- Karip, E., (1998), “Dönüřümcü Önderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, -kuey.net , 12.06.2017
- Kumar, R., (2011), Araştırma Yöntemleri, Ankara, Edge Akademi Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Çev: Ömay Çokluk, Güçlü şekercioğlu, Hasan Atak
- Morrison,E.W., Milliken,F.J., (2000), “Organization Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, 4 Academy of Management Review 2000, Vol. 25, No. 4, ss:706-725.
- Nikmaram,S.,Yamchi,H.G., Shojaii,S., Zahrani,M.A., Alvani,S.M., (2012), “Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran”, World Applied Sciences Journal, Vol:17, No:10, ss:1271-1277
- Northouse,P.G.,(2014), Önderlik Kuram Ve Uygulamalar, (Ed.Cengiz şimşek),İzmir, Sürat Yayınları
- Özdemir,L., Sariođlu Uğur,S., (2013), “İřđörenlerin Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açışından Deđerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, ss:257-281
- Özdemir, ř. (2018). Economic Choice Theories From Public Relations Point of View. B. Aydın, E. şahin, & Ö. Duđan içinde, Public Relations and Advertising Theories: Concepts and Practices (s. 153). Berlin: Peter Lang GmbH.
- şahin,A.,Taşpınar,Y.,Eryeřil,K., Örselli,E.,(2015), “Kamu Yönetiminde Önderlik: Yönetici ve İřđörenlerin Önderlik Algısı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi,Cilt:18, Sayı:2, ss.73-96

Tengilimoğlu,D., (2005), “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Önderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4., S.14, ss:1-16

Van Dyne,L., Ang,S., Botero, I.C., (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies 40:6 September

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim Tarihi : 03.04.2018

Yıldırım,T., (2012), “Grupla Psikolojik Danışmada Duyamadığımız Ses: Suskunluk”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, [www.edam.com.tr/kuyeb](http://www.edam.com.tr/kuyeb), Erişim Tarihi : 27.08.2017