Ankara Üniversitesi
SBF Dergisi,
Cilt 73, No. 1, 2018, s. 223-244

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN SES VERME DAVRANIŞINA ETKİSİ: KAMUDA BİR ARAŞTIRMA*

Harun Bulut
J. Gn. K.lığı
ORCID: 0000-0002-5174-5403

Doç. Dr. Cem Harun Meydan
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
İşletme Fakültesi
ORCID: 0000-0002-3604-1117

● ● ●

Öz

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarında gösterilen liderlik tarzlarının çalışan ses verme davranışına etkisini araştırmaktır. Lider davranışının çalışanlar üzerindeki etkisinden yola çıkılarak, liderlik tarzlarının, çalışan sesliliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Liderlik tarzları; değişim odaklı, ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik tarzları olarak, çalışan sesliliği de kurumun gelişimi konusunda duygu, düşünce ve fikirlerin sözlü olarak dile getirilmesi olarak ifade edilmektedir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Bir kamu kurumunun Ankara bölgesindeki birimlerinde görevli 341 kamu çalışanından veri toplanmıştır. Analiz sonucunda, çalışan sesliliği ile görev odaklı liderlik tarzı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuş; değişim odaklı ve ilişki odaklı liderlik tarzları ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen bulgular sonuç bölümünde tartışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik Tarzları, Değişim Odaklı Liderlik, İlişki Odaklı Liderlik, Görev Odaklı Liderlik, Çalışan Sesliliği

The Effect of Leadership Styles on Employee Voice Behavior: A Research in a Public Organization

Abstract

The aim of this study is to investigate the effect of leadership styles shown in public organizations on employee voice behavior. Considering the effect of leadership behavior on the employees, the effect of the leadership styles on the employee voice has been investigated. We used three leadership styles which are change oriented, relation oriented, and task oriented leadership styles and also we mean the declaration of ideas, and emotions of employees by the term employee voice. The research is a relational survey. The data were gathered from 341 employees working in a public organization's departments located in Ankara. The results of the analysis indicated that task oriented leadership style and the employee voice have a significant relationship in the same direction and the other leadership styles do not have a significant relationship with employee voice. Findings have been discussed in the conclusion section.

Keywords: Leadership Styles, Change-Oriented Leadership, Relation-Oriented Leadership, Task-Oriented Leadership, Employee Voice

---

* Makale geliş tarihi: 28.03.2017
Makale kabul tarihi: 10.05.2017

Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma[1]

Giriş

Liderlik, insanların topluluk halinde yaşamalarıyla birlikte başlayan bir olgudur. İnsanlığın ve bilimin gelişimi ile birlikte liderlik bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmış ve liderlik bu araştırmalarda farklı açılardan ele alınmıştır. İlk olarak liderde olması gereken özellikler ön plana çıkarken, daha sonra liderin göstereceği davranışlar ve en son olarak da liderin bulunduğu durum ve şartların önemine vurgu yapılmıştır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar liderlik ile ilgili çalışan bilim adamlarının ilgi alanına göre değişkenlik göstermektedir. Liderlik araştırmalarında çeşitliliğe rastlanmakla birlikte, liderliğin bir tanımını yapmak mümkündür. Bu bağlamda liderlik yapılması gereken bir görev için ihtiyaçların tespit edilmesi ve görevin nasıl yapılacağının anlaşılması için beraberindeki diğer kişileri etkileme süreci ve aynı zamanda paylaşılan veya hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kollektif çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2010: 8). Ayrıca liderin örgüt içerisinde göstereceği davranışların, çalışanları belli bir şekilde etkileyeceği öne sürülmektedir (Detert ve Burris, 2007: 870). Bu etkileşimin örgüt içerisinde çalışanlara doğrudan etkisi olacağı gibi, örgütün geleceğini de etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Çalışan sesliliği kavramı, son zamanlarda araştırılan ve üzerinde durulan bir konudur. Çalışan sesliliği, başka bir ifade ile ses verme davranışı, bireyin çalıştığı örgüt hakkında ve örgütün işleyişi hakkında eleştirilerde bulunmak yerine; örgütün gelişimi ve daha iyi bir işleyiş kazanması maksadıyla yapıcı ve olumlu yönde davranış gösterilmesidir. Seslilik, bireyin diğerleri aynı fikirde olmadığı zamanda bile, standart uygulamaların değişimi için yenilikçi veya yaratıcı tekliflerde ve değişim için tavsiyelerde bulunmasıdır (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 108). Bireylerin çalıştıkları örgütün daha başarılı olması konusundaki bu davranışının etkilendiği örgütsel faktörler incelendiğinde, lider davranışı önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlik ile çalışan

1 Bu Çalışma yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

sesliliği kavramları arasındaki ilişkiye odaklanıldığında, liderlerin göstermiş olduğu davranışların çalışanların ses verme davranışı göstermesinde etkili olduğu görülmektedir (Ashford vd., 1998; Detert ve Burris, 2007; Dutton vd., 2002; Saunders vd., 1992).

Liderlik ve çalışan sesliliği araştırmalarının daha ziyade özel işletmeler bağlamında yapıldığı görülmektedir. Ancak, kamu kurumlarında da, özel işletmelerde olduğu gibi, kurumsal performansın artırılması için bireylerin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda çalışanların kurumun gelişimi için duyarlı olması ve olumlu yönde değişimin gerçekleştirilmesi hususunda kendilerini ifade edebilmeleri önem arz etmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarında da çalışanların ses verme davranışının önemli bir faktör olduğu değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, kamu kurumlarında liderin göstereceği davranışların çalışanların ses verme davranışına nasıl etki edeceği ve hangi liderlik davranışının çalışanların ses verme davranışına etki edeceği bu araştırma kapsamında ele alınmıştır. Çalışmada, özellikle Türkiye'de 1980'lerden sonra ortaya çıkan yeni kamu yönetimi yaklaşımı da dikkate alınarak, ön plana çıkan liderlik tarzları ve bunun çalışan sesliliğine etkisi araştırılmıştır.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, insanlar arasında uzun zamandır ilgi çekmiş bir kavram olup, liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalar yirminci yüzyılın başlarında başlamıştır. Bununla birlikte, liderlik ile ilgili ortak kabul görmüş ve evrensel olan bir tanım bulunmamaktadır. Bunun nedeni; liderlik ile ilgili araştırma yapanların liderliği farklı açı ve temellere odaklanarak tanımlamış olmalarıdır. Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar, liderlik ile ilgili araştırma yapan bilim adamlarının ilgi alanlarına göre değişmektedir (Yukl, 2010: 1). Bununla birlikte, liderliği, bir kişinin belirli bir grubu belirlenmiş bir amaca ulaşma konusunda etkileme süreci (Northouse, 2013: 3), aynı zamanda, yapılması gereken bir görev için ihtiyaçların tespit edilmesi ve görevin nasıl yapılacağının anlaşılması için beraberindeki diğer kişileri etkileme süreci ve aynı zamanda paylaşılan veya hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kollektif çabaların bütünü olarak tanımlanmak mümkündür (Yukl, 2010: 8).

Liderlik yaklaşımları ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılabilir. Temel olarak liderlik yaklaşımları dört ana başlığa ayrılmaktadır (Tabak ve Sığrı, 2013: 384). Bunlar; özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve güncel yaklaşımdır. Liderlik yaklaşımları üzerine çalışan araştırmacıların bir kısmı bireysel özellikler üzerine, bir kısmı liderin göstermiş

olduğu davranışlar üzerine, bir kısmı da liderliğin etkilendiği durumlar üzerine çalışmalar yapmışlardır (Yukl, 2010: 13). Özellikler yaklaşımına göre lider belirli özellikleri olan bireyler olarak değerlendirilmiş ve bu özelliklerin doğuştan kendisinde var olduğu düşünülmüştür. Bir liderde olması gerekli özelliklerin çok olması ve araştırmacılar tarafından farklı özelliklerin belirlenmesi nedeniyle eleştirilmiştir (Hampton vd., 1978: 595). Ayrıca liderliği sadece belirli özelliklere göre belirlemenin yanlış olacağı ve liderin göstereceği davranışların da etkili olacağı eleştirileri üzerine araştırmacılar davranış yaklaşımına yönelmişlerdir. Davranışsal yaklaşım ile bir liderin etkin liderlik davranışları göstermesi üzerine çalışmalar yapılmıştır (Feldman ve Arnold, 1983: 296). Bu yaklaşımın liderlik ile ilgili eleştirilen kısmı da liderin bulunduğu durumları göz ardı etmesi olarak değerlendirilmiştir. Davranışsal yaklaşıma göre liderlik için yapılan çalışmalarda sadece göreve yönelik ve çalışana yönelik davranışlar üzerinde durulmuştur (Robbins ve Judge, 2013: 372). Buradaki en temel eleştirilerden birisi; yapılan çalışmalar sonucunda liderin göstereceği davranışların sonucuna yönelik olarak bulguların yetersiz kalmasıdır (Northouse, 2007: 88).

Bunun sonucunda liderlikte durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımında liderde bulunması gereken özellikler ve liderin göstereceği davranışlar yerine liderin bulunduğu duruma göre değerlendirmeler ön plana çıkmıştır (Northouse, 2007: 91). Bu yaklaşımda olması gereken liderlik tarzı belirlenmeye çalışılmamış bunun yerine durumlar karşısında liderin hareket etmesi ve takipçilerini veya bulunduğu grubu etkileme şekli ön plana çıkmıştır (Tabak ve Sığrı, 2013: 395). Durumsallık yaklaşımı ile birlikte yapılan çalışmalarda durum ve şartlara göre liderlik tarzlarının değişeceği düşünülmüştür. Durumsal liderlik yaklaşımının liderin kişisel özellikleri, liderin göstermiş olduğu davranışlar ile liderliği etkileyen durumları birleştiren bir yaklaşım olduğu ve etkili liderin, bu üç durumu da birleştirebilen ve ona göre davranışlar gösteren birey olduğu belirtilmiştir (Gordon, 1996: 324). Bu yaklaşıma ilave olarak güncel yaklaşımlar kapsamında liderin bunlara ilaveten değişime açık olması ile liderin etkinliğinin artması için güncel değişimleri takip etmesi, kendisini bu yönde geliştirmesi ve bunu hızlı bir şekilde bulunduğu gruba uygulamasının gerektiği değerlendirilmiştir (Yukl, 2010: 204). Yönetim alanında yaşanan hızlı değişimler ve gelişimler geliştirilen liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığı düşüncesi ile bilim adamları yeni yaklaşımları bulmaya yönelmişlerdir. Araştırmacılar, liderlik tarzlarını belirlemek için özellikler ve davranışsal yaklaşımları yerine lider ile çalışanları arasında etkileşime odaklanmışlardır. Burada lider çalışanlarına görevlerini ve görevlerini yerine getirirken alacakları rolleri hakkında yol gösterici olan, onlara kendi gelişimlerine ilham veren ve bunun yanında örgütte alınan kararlara katılımlarına olanak sağlayan birey olarak tanımlamıştır (Burns,

1978). Liderler bu davranışlarını dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları ile göstermektedir (Bass,1990). Burns (1978) yapmış olduğu çalışmada ilk olarak liderliği iki boyut olarak ele almış, müteakiben tam serbesti tanıyan liderlik boyutu eklenmiştir (Bass ve Avolio, 1990).

Bu çalışma kapsamında liderlik tarzları üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar; değişim odaklı, ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik tarzlarıdır. Değişim odaklı liderlik tarzında değişen çevre şartlarını anlamaya ve bu değişime adapte olabilmek için yenilikçi yolların bulunması ile birlikte örgütün stratejisinde, üretim ile hizmetlerinde ve işleyen süreçlerinde büyük değişimlerin yapılmasının öncelikle ilgilenildiği davranış boyutudur (Ekvall ve Arvonen, 1991: 23). Görev odaklı liderlik tarzı, önceliğin görevin etkin bir şekilde icra edilmesi için çalışanlardan ve eldeki mevcut kaynaklardan en verimli şekilde istifade edilmesine verilen davranış boyutu; ilişki odaklı liderlik tarzı önceliğin çalışanlarla ilişkilerin en yüksek seviyede bulundurulmasına, çalışanlara görevlerinde yardım edilmesine, ekip ruhunun oluşturulmasına ve çalışanların bireysel olarak gelişimine yönelmesine verildiği davranışlar olarak tanımlanmıştır (Yukl, 2010: 58).

Bu araştırmanın kamu çalışanlarına odaklanması nedeniyle liderlik ile ilgili Türkiye'de kamu çalışanlarına yönelik çalışmalar incelenmiştir. Yapılan güncel çalışmalar dikkate alındığında, Türk kamu yönetimi alanında görev odaklı liderlik tarzının en çok görülen liderlik tarzı olduğu görülmüştür (Akyurt vd., 2015; Gül ve Şahin, 2011; Taş ve Önder, 2010). Bu çalışmalarda Türk kamu yöneticilerinde genel olarak merkeziyetçi yönetim anlayışının hâkim olduğu, astlara yetki devrine çok sıcak bakılmadığı, hiyerarşik iletişim sistemine daha fazla önem verildiği ve üst yöneticilerin vizyon geliştirmek yerine günlük işlerle uğraşan liderlik davranışları gösteren liderlik tarzlarını benimsedikleri görülmüştür. Ayrıca bu araştırmalar, stresi yoğun olan ve meslek gereği çalışma şartlarının yoğun olduğu meslek gruplarında örgütün vizyonu ve hedefleri yerine, günlük sorunlarını çözen ve ödül-ceza sistemini etkin kullanan daha çok görev odaklı liderlik tarzının etkin olduğunu ortaya koymaktadır.

Liderlik kavramı özel sektörde olduğu gibi kamu alanında da önemli bir kavramdır. Kamu kurumlarında, çalışanlar kendilerini yöneten lider yerine kendilerini yönlendiren liderlere; birey olarak saygı gösteren, fikir ve görüşlerini dinleyen, karar mekanizmalarına katılımlarına olanak sağlayan liderlere ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (Taş ve Önder, 2010: 26). Günümüz dünyasının bilgi çağı olduğu değerlendildiğinde, çalışma yaşamında insanları makine yerine birey olarak gören insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkin olarak yapabilen liderlerin yer aldığı görülmektedir (Gül ve Şahin, 2011: 243). Yukarıda da belirtildiği gibi, Türkiye'de kamu alanında görev odaklı liderlik tarzı yüksek oranda görülmektedir. Bu araştırma ulusal güvenlikten

sorumlu bir kamu kurumunda yapılmış olup bu kurumda hangi liderlik tarzının görüldüğü ve çalışanların ses verme davranışına nasıl etki ettiği araştırılmış ve liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın bir sonraki bölümünde çalışan sesliliği konusuna değinilmektedir.

1.2. Çalışan Sesliliği

Çalışan sesliliği başka bir ifade ile ses verme davranışı, bireyin çalıştığı örgüt hakkında ve örgütün işleyişi hakkında eleştiriler de bulunmak yerine, örgütün gelişimi ve daha iyi bir işleyiş kazanması maksadıyla yapıcı ve olumlu yönde davranış göstermesidir. Bireyin diğerleri ile aynı fikirde olmadığı zamanda dahi standart uygulamaların değişimi için yenilikçi veya yaratıcı tekliflerde ve değişim için tavsiyelerde bulunulmasıdır (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 108). Bu davranış, iş ile ilgili gelişim gösterilmesi maksadıyla duygu, düşünce, fikir ve bilgilerin kendinde saklanılması yerine istekli olarak bu düşüncelerin sözlü olarak ifade edilmesidir (Van Dyne vd., 2003: 1369). Aynı zamanda örgüt performansını geliştirmek maksadıyla çalışanların iş ile ilgili fikirlerini, düşüncelerini ve varsa kaygılarını dile getirmesi seslilik olarak ifade edilmektedir (Morrison, 2011: 375). Bununla birlikte yöneticilerin ve iş sahiplerinin, ilgileri ile çalışanların yaptıkları görevlerini ilgilendiren konularda örgütün gidişatını etkilemek için girişimde bulundukları yol ve yöntemler de seslilik olarak ifade edilmiştir (Kaufmann, 2015: 23).

Çalışan sesliliği ile ilgili ilk çalışma Albert Hirschman'ın (1970) yapmış olduğu "Çıkış, Seslilik ve Sadakat" isimli çalışmadır. Bu çalışmada seslilik kavramı, örgütte oluşan olumsuz durumlara karşı memnuniyetsizliği dile getirmek için tepki davranışı olarak açıklanmıştır. Tatminsizliği açıklayan iki farklı yol önerilmiştir. Bunlar çıkış ve sesliliktir. Çıkış, işten duyulan tatminsizliğe tepki olarak işten ayrılma; ses verme de şikâyet etme veya örgütte olumsuz durumların düzelmesi için aktif girişimde bulunmak olarak belirtilmiştir. Bu kavrama ilave değişken olarak ihmalkârlık kavramı Farrell'in (1983) yaptığı çalışma ile eklenmiştir. Böylece dört değişkenli olarak çalışan sesliliği kavramı ele alınmıştır. Çalışan sesliliği, işten duyulan memnuniyetsizliğe karşı tepki hareketi olarak tanımlanmış olup; ses verenlerin sesliliğin maliyetinin düşük olduğu ve ses verdiklerinde işteki olumsuzlukların düzeleceğine yönelik pozitif tutumları olduklarında ses verme davranışı gösterecekleri açıklanmıştır (Whitney ve Cooper, 1989: 535). 1990'lı yılların ortalarına kadar Hirscharman'nın (1970) belirlediği kavram üzerinden ses verme davranışı ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Van Dyne ve arkadaşları (1995) ile Van Dyne ve Le Pine (1998) ses vermenin ilave (ekstra) rol davranışı olduğunu belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmalarda, ses vermeyi kavramlaştırmışlar ve uygulamalı çalışmalar yapmışlardır. Çalışan sesliliği

kavramı, Van Dyne ve Le Pine'nin (1998) tanımladığı şekilde alan yazınında kullanıldığı görülmektedir (Ng ve Feldman, 2012: 224).

Çalışan sesliliği ile ilgili yazın taraması yapıldığında, Türkiye'de çok az çalışmanın (Arslan ve Yener, 2016; Bayramlık ve Bulut, 2015; Çetin ve Çakmakçı, 2012; Erdoğan, 2011; Özdemir ve Uğur, 2013; Öztürk, 2014; Şehitoğlu, 2012) yapıldığı ve bu çalışmaların son birkaç yılda yapıldığı görülmüştür.

1.3. Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesliliği ile İlişkisi

Lewin (1951) Alan kuramı ve davranışı teorisinde, yaşam alanını bir bireyin göstereceği davranışı etki eden belirli zaman dilimindeki tüm etmenler olarak açıklamıştır. Yaşam alanı, sadece davranışlarla sınırlandırılmış bir olgu olarak ikiye ayrılmakta; bunlar da bireyi açıklayanlar ile çevre olarak belirtilmektedir (Detert, 2003: 51). Çevre bu teoriye göre fiziksel çevre yerine, bireyin psikolojik çevresi olarak değerlendirilmiştir. Lewin (1951) bireyin göstereceği davranışı bu psikolojik çevrede meydana gelen değişim olarak belirtmiştir (Burnes, 2004: 312). Bir bireyin, çalıştığı işyerinde göstereceği davranışlara etki eden faktörlerden birisi ve en önemlisi de liderin göstermiş olduğu davranışlardır (Detert ve Trevino, 2010: 250). Birey lideri ile etkileşim halinde bulunduğundan liderin göstereceği davranışların, Lewin'in (1951) tanımladığı gibi çalışanın yaşam alanında (psikolojik çevre) göstereceği davranışlardaki değişime sebep olacağı açıklanmıştır (Detert, 2003: 53). Ayrıca Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramına göre de çalışanların ses verme davranışı göstermeden önce mutlaka fayda-maliyet analizi yapacağı değerlendirilmiştir. Çalışanların ses vermesinin, çalıştığı örgüte yarar getirip getirmeyeceğini, kendisine yarar getirip getirmeyeceğini mukayese edeceği ve buna göre ses verme davranışı göstereceği açıklanmıştır (Pauksztat vd., 2011: 304).

Liderlik tarzları ile çalışan sesliliğini ilişkilendiren Morrison (2011), çalışanların ses verme davranışına etki eden faktörleri iki temel boyut (bağlamsal ve bireysel) ile bunların alt boyutları olarak ele almıştır. Bu çalışmada liderlik tarzları, bağlamsal faktörün altında değerlendirilmiştir. Bundan önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, liderlerin çalışanların ses verme davranışı göstermesinde önemli faktörlerden birisi olduğu belirtilmiştir (Ashford vd., 1998; Detert ve Burris, 2007; Dutton vd., 2002; Milliken vd., 2003; Saunders vd., 1992). Yapılan yazın taramasında, bu çalışmada kullanılan liderlik tarzları (değişim odaklı, ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik tarzı) ile çok az sayıda çalışma yapıldığı, genel olarak Bass ve Avolio'nun (1985) geliştirmiş oldukları çok faktörlü liderlik yaklaşımının araştırıldığı görülmüştür.

Daha önce yapılmış olan çalışmalar dikkate alınarak liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasında aşağıda belirtilen hipotez oluşturulmuştur:

H1: Liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Yukl (2010) yapmış olduğu çalışma ile bu kendisinden önce yapılmış olan araştırmaların karşılaştırmasını yapmıştır. Yapmış olduğu karşılaştırma sonucunda değişim odaklı liderlik boyutları ile dönüştürücü liderliğin alt boyutları karşılaştırıldığında, değişimi tahayyül etme ile ilham verici motivasyon boyutunun, yaratıcı düşünmeyi teşvik etme ile entellektüel teşvik boyutunun, risk alma ve örneklerle yönetme ile ideal etki (davranış) boyutunun benzeştiğini ortaya koymuştur. İlişki odaklı liderlik boyutları ile dönüştürücü liderliğin alt boyutları karşılaştırıldığında, destekleme ile geliştirme alt boyutlarının, bireysel ilgi alt boyutu ile benzeştiğini açıklamıştır. Ayrıca yönetim uygulamaları anketinin destekleme ve geliştirme boyutları da ilişki odaklı liderlik tarzı boyutları ile benzeştiğini açıklamıştır. Bu kapsamda aşağıda belirtilen hipotez oluşturulmuştur:

H2: Değişim odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

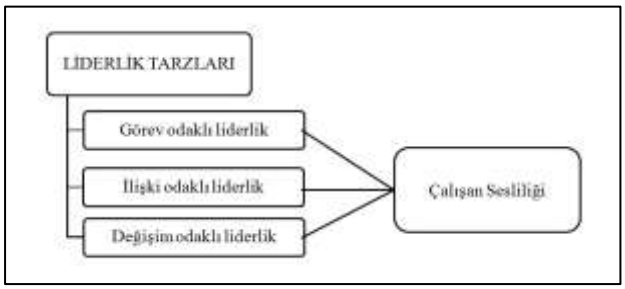
Görev odaklı liderlik boyutları ile etkileşimci liderliğin alt boyutları karşılaştırıldığında, onaylama ile koşullu ödüllendirmeyi ve gözlemleme ile istisnalarla aktif yönetim alt boyutlarının benzeştiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, liderlik tarzları ile çok faktörlü liderlik boyutları ile yapılan çalışmalar kapsamında dönüştürücü liderliği hem değişim hem de ilişki odaklı liderlik tarzı kapsamında değerlendirilebileceği düşünülmüştür. Yapılan alan yazın taramasında liderlik tarzları ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki kapsamında genel olarak çok faktörlü liderlik yaklaşımının kullanıldığı görülmüştür. Yapılan alan yazın taramasında, Detert ve Burris (2007) değişim odaklı liderlik davranışı ile çalışanların gelişim odaklı ses verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaştığı görülmüştür. Caroiti (2011) dönüştürücü liderliğin dört alt boyutu ile çalışanın ses verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aranzamendez (2014) çalışan sesliliği ile dönüştürücü liderlik tarzı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir. Henderson (2013), hizmetkâr ve dönüştürücü liderlik tarzlarının ses verme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Liu ve arkadaşları (2010) dönüştürücü liderlik ile ses verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bildik (2009) çalışmasında Türkiye'de dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Batmunkh (2011), Erol (2012) ve Köse (2013) yaptıkları çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Tangirala ve Ramanujam (2012) danışmanlık

gösteren liderlik tarzı ile çalışanların ses verme davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır. Bahse konu çalışmada yönetim uygulamaları boyutunda yeralan danışmacı olma boyutu değerlendirilmiştir. Bu da Yukl'un (2010) belirttiği gibi, ilişki odaklı liderliğin destekleme kısmı ile benzeştiğini, ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Fakat Erdoğan (2011), yapmış olduğu çalışmada, değişim ve ilişki odaklı liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasında ilişki olmadığını, sadece görev odaklı ile örgütsel sesliliğin iki alt boyutu arasında bir ilişki olduğunu ve savunma amaçlı seslilik ile negatif, örgüt yararına seslilik ile pozitif ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur:

H3: İlişki odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4: Görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Yukarıda sıralanan kuramsal gerekçelerden hareketle, bu araştırmada liderlik tarzlarının çalışan sesliliği (ses verme davranışı) üzerine etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca, çalışma kapsamında yeralan değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmektedir. Bu kapsamda geliştirilen araştırma modeli Şekil-1'de gösterilmiştir.

2. Yöntem

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunun Ankara bölgesinde görev yapan ve tesadüfi olarak seçilen toplam 376 çalışanı (orta kademe yönetici, alt kademe yönetici ve memur)

oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama safhası Kasım-Aralık 2015 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu kamu kurumunun Ankara bölgesinde çalışanlarına gruplar halinde toplu olarak anket formları dağıtılmıştır. Anketlerin tamamı geri toplanabilmiş, ancak bazı anket formalarının ciddiyetten uzak doldurulmuş olması ve eksik cevapların bulunması nedeniyle 341 adet anket formu (%91) değerlendirmeye alınmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Liderlik Davranışları Ölçeği: Ölçek, Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilmiştir. Tengilimoğlu (2005) tarafından Türkçe'ye çevrilerek uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ekvall ve Arvonen (1991) ölçeğin iç tutarlılık değerini (,88); Tengilimoğlu (2005) yaptıkları çalışmada iç tutarlılık değerini (,97) olarak tespit etmişlerdir. Bu araştırma kapsamında ise liderlik davranışları ölçeğinin iç tutarlılık katsayısının (,70)'in üzerinde olduğu görülmüştür (Liderlik davranışları ölçeğin tamamı için α değeri: (,973) olarak; alt boyutlarına ait iç tutarlılık güvenirlilik değerleri ise değişim odaklı liderlik tarzı boyutu için α değeri: (,922); ilişki odaklı liderlik tarzı boyutu için α değeri: (,953) ve görev odaklı liderlik tarzı boyutu için α değeri: (,91) olarak tespit edilmiştir). Ölçek beş basamaklı Likert tipi bir ölçek olup "Düzeni sağlar.", "Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.", "Yeni fikirleri teşvik eder." gibi ifadeleri bulunan 36 maddeden oluşan ve üç boyutlu yapısı bulunan bir ölçektir.

Çalışan Sesliliği Ölçeği: Ölçek Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilmiştir. Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilerek uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Van Dyne ve Le Pine (1998) ölçeğin iç tutarlılık değerini (,82); Çetin ve Çakmakçı (2012) yaptıkları çalışmada iç tutarlılık değerini (,871) olarak tespit etmişlerdir. Bu çalışmada, çalışan sesliliği ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı olduğu (,813) olarak tespit edilmiştir. Ölçek beş basamaklı Likert tipi bir ölçek olup "Kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum", "Yeni proje veya değişiklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim" gibi ifadeleri bulunan 6 maddeden oluşan ve tek boyutlu yapısı bulunan bir ölçektir.

2.3. İşlem ve Kullanılan Analizler

Araştırmada elde edilen veriler uygun kodlamalar yapılarak SPSS paket programına aktarılmıştır. İlk olarak verilerin frekans çizelgelerine bakılmıştır. Eksik veya hatalı gözlemler tespit edilmiştir. Verilerin analiz için hazırlanmasını müteakip, araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiz için AMOS paket programı kullanılmıştır. Faktör analizi sonrası araştırmanın diğer analizleri SPSS paket programında yapılmıştır. Hiyerarşik

regresyon analizi uygulamasında kategorik değişkenler için kukla değişkenler oluşturulmuştur. Demografik veriler frekans analizi yapılarak, değişkenler arasındaki ilişki ise korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Modelin uyumunun belirlenmesi ve ölçeklerin boyutlandırılması için doğrulayıcı faktör analizi ve faktörlerin iç turtarlılılarını belirlemeye yönelik olarak güvenirlilik analizleri, araştırmanın hipotezlerini test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

3. Bulgular ve Değerlendırme

Katılımcıların %92,67'si (316) erkek ve %7,33'ü (25) kadından oluşmaktadır. Eğitim durumuna göre katılımcıların %6,45'i (22) lise mezunu, %11,14'ü (38) önlisans mezunu, %62,76'i (214) lisans mezunu, %19,65'ü (67) lisanüstü eğitim derecesine sahiptir. Statü durumuna göre, katılımcıların %59,24'ü (202) orta kademe yöneticisinden, %27,27'si (93) alt kademe yöneticisinden ve %13,49'i (46) çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların %40,76'sı (139) 5 yıl ve altı, % 21,99'u (75) 6-10 yıl, %11,44'ü (39) 11-15 yıl, %6,74'ü (23) 16-20 yıl ve %19,06'sı (65) 20 yıl ve üstünde kurumda görev yapan personelden oluşmaktadır. Katılımcıların %22,87'si (78) 1 yıl ve daha az, %63,34'ü (216) 1-5 yıl, %7,62'si (26) 6-10 yıl, %6,16'i (21) 10 yıl ve üstünde halen çalıştığı kurumda görev yapan personelden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, liderlik tarzlarının tüm boyutlara ait puanlarının ortalamanın üzerinde olduğu ve alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarına odaklanıldığında görev odaklı liderlik (Ort.=3,73, S.S.= 0,71), ilişki odaklı liderlik (Ort.= 3,54, S.S.=0,89) ve değişim odaklı liderlik boyutlarının (Ort.=3,12, S.S.=0,73) ortalamanın üzerinde değer aldıkları görülmektedir. Ayrıca değişim odaklı liderlik tarzına ait puan ortalamasının liderlik tarzları içerisinde en düşük puana sahip olduğu görülmektedir. Çalışan sesliliğine ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, ortalamanın (Ort.= 3,87, S.S.=0,75) üzerinde olduğu saptanmıştır. Araştırmada incelenen değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo-1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler

	Ort.	S.S.	Ortanca	En Düşük	En Yüksek	Çarpıklık	Basıklık
Değişim Odaklı Lid.	3,12	0,73	3,2	0,9	4,5	-0,601	-0,092
İlişki Odaklı Liderlik	3,54	0,89	3,7	1,0	4,9	-0,809	0,040
Görev Odaklı Lid.	3,73	0,71	3,9	1,5	5,0	-0,781	0,341
Çalışan Sesliliği	3,87	0,75	4,0	1,5	5,0	-0,866	0,774

Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -1 ile +1 arasında olması gerektiği belirtilmiştir (Altunışık vd., 2007). Bu kapsamda çalışmada kullanılan verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1ile +1 arasında olduğu ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Veriler ile ilgili betimsel istatistikler Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Liderlik Davranışları Ölçeğinin DFA Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$/df	RMSEA	CFI	GFI
Liderlik Davranışları	809,398	199	4,067	0,97	0,91	0,85

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; GFI=Goodness Fit Index

3.1. Faktör Analizleri

Bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuşlardır. Liderlik davranışları ölçeğinin üç boyutlu yapısı ile çalışan sesliliği ölçeğinin tek boyutlu yapısını doğrulamak ve yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla AMOS İstatistik Programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Liderlik tarzlarını ölçmek maksadıyla kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA yapılırken çok boyutlu yapıdan dolayı ikinci seviye çok faktörlü model test edilmiştir. DFA sonuçları Tablo-2'de sunulmuştur. İkinci kademe DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Meydan ve Şesen, 2015: 37). Bu sonuçlar çalışmadan elde edilen verilerin liderlik davranışları ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (üç faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermektedir.

Çalışan sesliliğini ölçmek maksadıyla kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısı test edilmiştir. DFA sonuçları Tablo-3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Çalışan Sesliliği Ölçeğinin DFA Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$/df	RMSEA	CFI	GFI
Çalışan Sesliliği	2,161	1	2,161	0,06	0,99	0,99

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; GFI=Goodness Fit Index

Tek Faktörlü DFA modeli neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Meydan ve Şesen, 2015: 39). Bu sonuçlar araştırmadan elde edilen verilerin çalışan sesliliği ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı ile uyuştuğunu göstermektedir.

3.2. Korelasyon Analizi

Bu araştırmada, liderlik ve alt boyutları ile çalışan sesliliği değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo-4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Çizelgesi (N=341)

	Ort.	**S.S.**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Değişim Odaklı Liderlik	3,12	,73	-			
2. Görev Odaklı Liderlik	3,73	,71	,827*	-		
3. İlişki Odaklı Liderlik	3,54	,89	,909*	,810*	-	
4. Çalışan Sesliliği	3,87	,75	**,272***	**,292***	**,272***	-

* p<0,01

Tablo-5'de liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon değerleri incelendiğinde;

Çalışan sesliliği ile değişim odaklı liderlik tarzı arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu (r= ,272, p< ,01), çalışan sesliliği ile görev odaklı liderlik tarzı arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu (r= ,292, p< ,01), çalışan sesliliği ile ilişki odaklı liderlik tarzı arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (r= ,272, p< ,01). Bu sonuçlar değişim odaklı, ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik gösteren liderler ile çalışanların ses verme davranışı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

3.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Korelasyon analizi ile araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon modelinin ilk aşamasında kontrol değişkeni olarak alınan eğitim durumu, yaş, cinsiyet, statü, toplam hizmet yılı, halen çalıştığı kurumdaki çalışma süresi modele dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenlerinin analize dâhil

edilmesinin ardından bağımsız değişkenler analize dâhil edilmiştir. Bu şekilde, liderlik tarzlarının çalışan sesliliğini nasıl etkilediği ve bu etkinin hangi ilişkide daha güçlü çıktığı test edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizine ait sonuçlar Tablo-5'da gösterilmiştir.

Tablo 5. Çalışan Sesliliği Üzerindeki Bagımsız Değişkenlerin Etkilerini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=341)

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Lise Mezunu	-,102	,219	-,033	-,178	,211	-,058
Önlisans Mezunu	,162	,185	,068	,084	,177	,035
Lisans Mezunu	-,027	,112	-,018	-,100	,108	-,065
Yaş	,006	,014	,064	,004	,014	,041
Cinsiyet	-,042	,201	-,015	-,006	,194	-,002
Orta kademe yönetici	-,034	,122	-,022	-,052	,117	-,034
Çalışan	-,300	,228	-,137	-,277	,220	-,126
Beş yıl ve Altında Hizmet S.	,016	,133	,011	-,039	,128	-,025
11-15 Hizmet Süresi	-,096	,164	-,041	-,176	,159	-,075
16-20 Hizmet Süresi	-,351	,234	-,117	-,289	,224	-,097
20 Yıl Üstünde Hizmet S.	-,130	,227	-,068	-,162	,217	-,085
Kurumda 1-5 Yıl Çalışanlar	-,052	,103	-,034	-,010	,099	-,007
Kurumda 6-10 yıl Çalışanlar	,233	,194	,082	,329	,187	,116
Kurumda 10 Yıl+ Çalışanlar	,359	,254	,115	,397	,244	,127
Değişim Odaklı Liderlik				,035	,142	,034
Görev Odaklı Liderlik				,231	,103	,218*
İlişki Odaklı Liderlik				,059	,114	,070
R		,173			,347	
R^2		,030			,120	
ΔR^2		,030			,090	

* p< 0,05

Eğitim durumu lise, önlisans, lisans ve lisan üstü olmak üzere dört alt gruptan oluştuğundan, regresyona dâhil edilmeden önce lise, önlisans ve lisans mezunları ile kukla değişkeni oluşturulmuştur. Lisanüstü mezunu olanlar karşılaştırma yapmak için kullanılmıştır. Statü durumu orta kademe yönetici, alt kademe yönetici ve çalışan olmak üzere üç alt gruptan oluştuğundan, regresyona dâhil edilmeden önce orta kademe yönetici ve çalışan statüsüne sahip olanlar ile kukla değişkeni oluşturulmuştur. Alt kademe yönetici

statüsüne sahip olanlar karşılaştırma yapmak için kullanılmıştır. Meslekteki toplam hizmet yılı beş alt gruptan oluştuğundan, regresyona dâhil edilmeden önce 5 yıl ve altı,11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıl üstü ile kukla değişkeni oluşturulmuştur. 6-10 yıl arası meslekte toplam hizmet yılı olanlar karşılaştırma yapmak için kullanılmıştır. Halen çalıştığı kurumdaki çalışma süresi durumu dört alt gruptan oluştuğundan, regresyona dâhil edilmeden önce 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 10 yıl üstü çalışanlar ile kukla değişkeni oluşturulmuştur. 1 yıl ve daha az çalışanlar karşılaştırma yapmak için kullanılmıştır.

Elde edilen tolerans ve VIF değerleri (Tolerans=1/VIF, Tolerans>1-R^2) bağımsız değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı olmadığını, standardize edilmemiş katsayıların regresyon modeline ait denklemlerde kullanılabileceğini göstermektedir (Altunışık vd., 2007). Bundan sonra hiyerarşik analiz safhasına geçilmiştir. Değişim odaklı liderlik tarzı, ilişki odaklı liderlik tarzı ve görev odaklı liderlik tarzı, hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, birinci gruptaki eğitim durumu, yaş, cinsiyet, statü, toplam hizmet yılı, halen çalıştığı kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinin regresyon modeline anlamlı bir katkı vermediğini göstermektedir [$F_{(14,326)}$= 0,714, p>0,05]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,12'dir. İkinci grupta yer alan değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik değişkenleri, regresyona girilmesi çalışan sesliliğinde %9.0 'luk ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(17,323)}$=2,597, p<0,05]. Bütün bağımsız değişkenlerin regresyona dâhil edildiğinde görev odaklı liderlik tarzının (β=0,218, p< 0,05), çalışan sesliliği üzerinde anlamlı etkisi olduğu, diğer değişkenlerin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, çalışan sesliliğindeki varyansın % 9'unu açıkladığı görülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, kamu örgütlerinde gösterilen liderlik tarzlarının çalışan sesliliği (ses verme davranışı) üzerine etkisini ortaya koymak maksadıyla yapılmıştır. Özellikle Türkiye'de 1980'lerden sonra ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışına göre hangi liderlik tarzlarının ön plana çıktığı ve çalışan sesliliğine nasıl etki ettiği araştırılmıştır.

Yeni kamu yönetimi, eski kamu yönetimi anlayışında hâkim olan katı, bürokrasiye dayanan ve hiyerarşinin egemen olduğu anlayış yerine; özel sektörde olduğu gibi daha esnek, piyasaya bağlı yönetim anlayışının hâkim olduğu bir anlayışdır (Özer, 2013: 15). Yeni kamu yönetimi anlayışında geleneksel kamu yönetimi anlayışına göre belirgin bazı farklılıklar ortaya

konulduğu ve bunların sırasıyla; açıklık ve şeffaf yönetim, performans kriterlerinin ölçülebilir olacak şekilde düzenlenmesi, rekabet ortamının yaratılması, yerelleşmeye daha fazla önem verilmesi ile merkezi yönetimden uzaklaşma, istihdam ve planlama faaliyetlerinde özel sektör gibi hareket ederek stratejik düşünme, verimliliğe daha fazla önem vererek tasarruf tedbirlerine azami önem verilmesi, astlara yetki devri yapılabilmesi, karar alma süreçlerinde astların katılımının sağlanması olarak belirtilmiştir (Arslan, 2010: 27).

Bu bağlamda liderin gösterdiği davranışların çalışanların karar mekanizmalarına katkı sağlamasına etki edeceği değerlendirilmiş ve kamu kurumlarında liderlik tarzlarının çalışan sesliliğine etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın değişkenleri kapsamında çalışan sesliliği ile ilgili bulgular incelendiğinde, çalışan sesliliği puanının ortalamanın üzerinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu ortalamayı Caroiti (2011) 3,12; Henderson (2013) 3,76; Tangiralama (2008) 2,62; Bayramlık ve Bulut (2015) 3,85 olarak bulmuşlardır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde katılımcıların ses verme davranışlarının nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları kurumda kurumun gelişimi ve diğer konular hakkında duygu, düşünce, fikir ve önerilerini dile getirdikleri ve rahatlıkla ifade edilebildikleri ortaya çıkmıştır. Katı bir hiyerarşik kademelenme ve disiplin anlayışının hâkim olduğu bu kurumda ses verme davranışının özel kuruluşlara nazaran yüksek çıkmasının kamu kurumları açısından olumlu bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların liderlik tarzlarına yönelik algıları ile ilgili bulgular incelendiğinde, liderliğe ait puan ortalamalarının nispeten yüksek olduğu görülmekle beraber en yüksek ortalamanın görev odaklı liderliğe ait olduğu görülmektedir (Ort.=3,73). Başka bir deyişle, çalışanlar liderlerinin daha çok görev odaklı liderlik davranışları gösterdiklerini belirtmişlerdir. Kamuda çalışanların liderlik tarzları ile ilgili Türkiye bağlamında yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar bulunmuştur (Akyurt vd., 2015; Gül vd., 2011; Taş ve Önder, 2010).

Araştırma sonucunda görev odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmuş, değişim odaklı liderlik tarzı ile ilişki odaklı liderlik tarzı ve çalışan sesliliği arasında nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçla araştırma kapsamında geliştirilen ikinci hipotez (H2) desteklenmemiştir. Yapılan alan yazın taramasında, değişim odaklı liderlik ile çalışan sesliliği arasında aynı yönde ilişki bulunduğu görülmüştür (Aranzamendez, 2014; Caroiti, 2011; Detert ve Burris, 2007; Henderson, 2013). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalarda genel olarak çalışan sesliliği yerine örgütsel sessizlik kavramı ile çalışılmış olduğu görülmüş olup; değişim odaklı liderlik ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde etmişlerdir (Batmunkh, 2011; Bildik, 2009; Erol, 2012; Köse, 2013). Fakat Erdoğan'ın (2011) değişim odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında

anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde ettiği görülmüştür. Değişim odaklı liderlik tarzı, örgüt dışında örgütü ilgilendiren değişimlerin takip edildiği ve buna yönelik olarak yeni stratejilerinin belirlendiği, vizyonun yeniden değerlendirildiği ve buna yönelik olarak çalışanların adapte edilmesi gibi davranışların gösterilmesidir (Yukl, 2008). Bunların yerine getirilmesi genel olarak üst yöneticiler tarafından yapılır (Jacobs ve Lewis, 1992: 124). Çalışanların da liderlerini bu açıdan değerlendirerek liderlerinin değişim odaklı liderlik davranışlarını daha az seviyede gösterdiklerini algıladıkları ve buna bağlı olarak ses verme davranışı göstermedikleri değerlendirilmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen diğer bir sonuç da ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusudur. Bu sonuçla araştırma kapsamında geliştirilen üçüncü hipotez (H3) desteklenmemiştir. Yapılan alan yazın taramasında ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında aynı yönde ilişkinin olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Aranzamendez, 2014; Caroiti, 2011; Detert ve Burris, 2007; Henderson, 2013; Tangirala ve Ramanujam, 2012). Fakat Erdoğan'ın (2011) yaptığı çalışmada, ilişki odaklı liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde ettiği görülmüştür. İlişki odaklı liderlik tarzı ile çalışanların ses verme davranışı arasında bir ilişki bulunamamasının önemli etmenlerinden birisi, kurum içinde genel olarak lider ile çalışanları arasında iletişimin sadece görev ve görevle ilgili konularla ilgili olması nedeni ile etkili iletişim kurulamaması olabileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışanlara belirli alanda yetki devrinin verilmemesinin de bu duruma etki eden faktörlerden birisi olacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca, Türk toplumunda güç mesafesinin yüksek olmasından (Hofstede, 1991) hareketle, çalışanların liderlerine fikirlerini söylemek istediklerinde olumsuz tepki ile karşılaşabileceklerini düşünmesi ve bunun sonucunda ses verme davranışı yerine sessiz kalmayı tercih edebilecekleri düşünülmektedir. Çalışanların da liderlerini bu açıdan değerlendirerek liderlerinin ilişki odaklı liderlik davranışlarını daha az seviyede gösterdiklerini algıladıkları ve buna bağlı olarak ses verme davranışı göstermedikleri değerlendirilmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen diğer bir sonuç da görev odaklı liderlik ile çalışan sesliliği arasında aynı yönde bir ilişkinin olduğu bulgusudur. Bu sonuçla araştırma kapsamında geliştirilen dördüncü hipotez (H4) desteklenmiştir.

Aynı zamanda ulaşılan bu bulgu, liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasında kısmen de olsa aynı yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçla, araştırma kapsamında geliştirilen liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasında ilişki vardır hipotezi (H1) kısmen desteklenmiştir. Yazında yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür (Aranzamendez, 2014; Carioti, 2011; Detert ve Burris, 2007; Erdoğan, 2011; Henderson, 2013).

Görev odaklı liderlik tarzı ile ilgili bu bulgular aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir.

Bu sonuca göre, liderlerin göstermiş oldukları görev odaklı liderlik davranışları arttıkça çalışanların ses verme davranışlarının da arttığı görülmektedir. Türkiye bağlamında liderlik ile yapılan güncel çalışmalarda da görüldüğü gibi görev odaklı liderlik tarzının en yüksek ortalamaya sahip olan liderlik tarzı olduğudur (Akyurt vd., 2015; Gül vd., 2011). Bu bağlamda, çalışanların kurumun geleceği veya ileriye yönelik çalışmalar yerine güncel olan ve şu an kendisini ilgilendirilen ve kendisine verilmiş görevi yapma düşüncesi ile liderleri ile iletişimlerinin genel olarak sadece göreve yönelik olduğu değerlendirilebilir. Sorumluluk bilinci ile kendisine verilen görevi layıkıyla yapma düşüncesi ile görevi ile ilgili düşünce ve fikirlerini liderlerine rahat bir şekilde ifade edebilecekleri değerlendirilmiştir. Çünkü Türkiye'de kamu örgütlerinde bireylerin liderlik tarzları olarak çalışanların günlük sorunlarını çözen, ödül ve ceza sistemini etkin kullanan ve görevine hâkim, işleyişi takip ve kontrolü etkin olan liderlik davranışlarını daha çok algıladıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışanların gün içerisinde karşılaştığı sorunlarını çözen, az çalışan personele ceza sistemini etkin kullanan, ek gayret gösterenin ödüllendirildiği ve vermiş olduğu görevi takip eden liderlerin çalışanlar tarafından daha çok kabul görebileceği değerlendirilmiştir. Bu açıdan yapılan çalışma ile çalışanların bu tarz liderlik davranışı gösteren liderlerine yönelik daha fazla ses verme davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik tarzları ve çalışan sesliliği ve alt boyutları kapsamında vermiş oldukları cevapların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırmanın amaçları arasında ayrıca araştırılmıştır, Yapılan analizler sonucunda, araştırmada kullanılan tüm demografik değişkenler ile (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, halen çalıştığı kurumdaki çalışma süresi ve çalıştığı kurumdaki toplam hizmet yılı) algılanan liderlik tarzları, demografik değişkenler ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Yapılan yazın taramasında Türkiye'de çalışan sesliliği (ses verme davranışı) kavramı ile yapılan uygulamalı çalışmaların çok az olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın liderlik tarzları ile çalışan sesliliği ile ilgili Türkiye'de yapılan öncü araştırmalardan birisi olacağı değerlendirilmiştir. Türkiye bağlamında genel olarak örgütsel sessizlik kavramı ele alınmış, bu açıdan çalışmanın yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Gelecekte yapılabilecek araştırmaların, konunun daha kapsamlı olarak anlaşılmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki üzerine etki edebilecek diğer faktörlerin de katılacağı bir modelle araştırmalar yapılabilir. Özellikle örgüt kültürünün etkisi

veya örgüt iklimin etkisi dâhil edilerek araştırmalar yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın kısıtları olarak, kesitsel bir araştırma olması, belirli bir dönemi kapsaması ve öz beyana dayalı kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlı olması kısıtlar olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları yönetsel uygulamalara da katkı sağlayabilecektir. Bu bağlamda, kamu alanında görev yapan yöneticilerin, çalışanların ses verme davranışlarını arttırması için yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde, diğer liderlik tarzlarını da (değişim odaklı ve ilişki odaklı) göstermelerinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Kamu kuruluşunda yoğun çalışma ortamının olduğu ve daha iyi hizmetin üretilmesinin önemli olduğu değerlendirildiğinde, yeni kamu yönetimi anlayışının daha etkin olarak kulllanılması ile birlikte, çalışanların motivasyonun yüksek tutulması, çalışanların kendi kariyerlerinin de geliştirilmesi için olanakların sağlanması, çalışanların daha iyi şartlarda çalışabilmesi için çalışma şartlarının iyileştirilmesi ile birlikte çalışanların daha fazla ses verme davranışı gösterecekleri değerlendirilmiştir. Bununla birlikte çalışanların performansların artacağı ve kurumun gelişimi konusunda ve daha etkin görevlerin icrası için farklı ve önemli fikirlerin ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Akyurt, Nuran, Ali Murat Alparslan ve Ömer Faruk Oktar (2015), "Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (13): 50-61.

Altunışık, Remzi, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım ve Recai Çoşkun (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Sakarya: Sakarya Yayıncılık).

Aranzamendez, Gina (2014), *Relationships of Perceived Direct Supervisor Affiation, Direct Supervisor Leadership Style and Nurses' Voice Behavior*, Yayımlanmamış Doktora Tezi (Texas: Texas Women's University). http://search.proquest.com/pqdtglobal /docview/165444217/E373F4FD6B034D13PQ /1%3Faccountid=15272 (10.09.2016).

Arslan, Nagehan Talat (2010), "Klasik-Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (2): 21-38.

Arslan, Aykut ve Serdar Yener (2016), "İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1): 173-191.

Ashford, Susan J., Nancy P. Rothbard, Sandy K. Piderit ve Jane E. Dutton (1998), "Out on a Limb: The role of Context and Impression Management in Selling Gender-equity Issues", *Administrative Science Quarterly*, 43: 23-57.

Bass, Bernard Morris (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: The Free Press).

Bass, Bernard Morris (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18 (3): 9-31.

Bass, Bernard Morris ve Bruce J. Avolio (1990), "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development", Pasmore, W. ve R. W. Woodman (Ed.), *Research in Organizational Change and Development* (Greenwich: JAI Press): 231-272.

Batmunkh, Munkhgerel (2011), *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Bayramlık, Hakan ve Harun Bulut (2015), "Öğretmenlerin "Çalışan Sesliliği" Davranışlarının İncelenmesi: Balıkesir Devlet Okullarında Bir Araştırma", *2. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu,* 22-24 Ekim 2015, Mersin.

Burnes, Bernard (2004), "Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the Future?", *Journal of Change Management*, 4 (4): 309–325.

Bildik, Büşra (2009), *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (İstanbul: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü).

Blau, Peter Michael (1964), *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley and Sons).

Burns, James M. (1978), *Leadership* (New York: Harper & Row).

Carioti, Frank (2011), *A Windfall of New Ideas: A Correlational Study of Transformational Leadership and Employee Voice*, YayıMlanmamış Doktora Tezi (Minnesota: Capella University).

Çetin, Şahin ve Cahit Çakmakçı (2012), "Çalışan Sesliliği Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama Çalışması", *KHO Bilim Dergisi*, 22 (2): 1-19.

Detert, James R. (2003), *To Speak or not to Speak: Multi-level Leadership Influences on Organizational Voice*, Yayımlanmamış Doktora Tezi (Cambridge, Massachusetts: Harvard University).

Detert, James R. ve Ethan R. Burris (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Mangement Journal*, 50: 869–884.

Detert, James R. ve Linda K. Treviño (2010), "Speaking up to Higher ups: How Supervisor and Skip-level Leaders Influence Employee Voice", *Organizational Science*, 21: 249–270.

Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Katherine A. Lawrence ve Kathi Miner-Rubino (2002), "Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling", *Organizational Science*, 13: 335–369.

Ekvall, Göran ve Jouko Arvonen (1991), "Change-centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model", *Scandinavian Journal of Management*, 7: 17–26.

Ekvall, Göran ve Jouko Arvonen (1994), "Leadership Profiles, Situation and Effectiveness", *Creativity and Innovation Management*, 3: 139-161.

Erdoğan, Ebru (2011), *Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Erol, Günay (2012), *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, YayıMlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Farrell, Dan (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.

Feldman, Daniel C. ve Hugh J. Arnold. (1983), *Managing Individual and Group Behavior in Organizations* (New York: Mcgraw Hill).

Gordon, Judith R. (1996), *Organizational Behavior A Diagnostic Approach* (Upper Saddle River: Prentice Hall).

Gül, Hasan ve Kübra Sahin (2011), "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 237-249.

Hampton, David R., Charles E. Summer ve Ross A. Webber (1978), *Organizational Behavior and the Practice of Management* (Glenview, IL: Scott Foresman).

Henderson, Lisa M. (2013), *Enhancing Safety Commuication with Leadership: A Quantitative Study of Leadership Style and Safety Voice*, Yayımlanmamış Doktora Tezi (Arizona: Phoenix University).

Hirschman, Albert O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States* (Cambridge: Harvard University Press).

Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill).

Jacobs, T. Owen ve Philip Lewis. (1992), "Leadership Requirements in Stratified Systems", Phillips, Robert ve James G. Hunt (Der.), *Strategic Leadership: A Multiorganizational-level Perspective* (Westport: Quorum Books): 121-137.

Kaufman, Bruce E. (2015), "Theorising Determinants of Employee Voice: An Integrative Model Across Disciplines and Levels of Analysis", *Human Resource Management Journal*, 25 (1): 19-40.

Köse, Esra Karabağ (2013), *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinde Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi (Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Lewin, Kurt (1951), Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers (NewYork: Harper Torchbooks).

Liu, Wu, Renhong Zhu ve Yongkang Yang (2010), "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, And Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 21 (1): 189-202.

Meydan, Cem Harun ve Şeşen Harun (2015), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (Ankara: Detay).

Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and Why?", *Journal of Management Studies*, 40: 1453-1476.

Morrison, Elizabeth W. (2011), "Voice and Silence within Organizations: Literature Review and Directions for Future Research", *Academy of Management Annals*, 5: 373-412.

Northouse, Peter G. (2007), *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks: Sage).

Ng, Thomas W.H. ve Daniel C. Feldman (2012), "Employee Voice Behavior: A Meta-analytic Test of the Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2): 216-234.

Özdemir, Lütfiye ve Sevtap Sarıoğlu Uğur (2013), "Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel

Sektörde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1): 257-281.

Özer, M. Akif (2013), "Yeni Kamu Yönetimi", İsbir, Eyüp Günay (Der.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları): 2-28.

Öztürk, Yasin (2014), *The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate with Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification*, YayıMlanmamış Doktora Tezi (İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Pauksztat, Birgit, Christian Steglich ve Rafael Wittek (2011), "Who Speaks up to Whom? A Relational Approach to Employee Voice", *Social Networks*, 33 (4): 303-316.

Robbins, Stephen P. ve Timothy A. Judge (2013), *Organizational Behavior* (Upper Saddle River: Prentice Hall).

Saunders, David M., Blair H. Sheppard, Virginia Knight ve Jonelle Roth (1992), "Employee voice to Supervisors", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 5 (1): 241-259.

Şehitoğlu, Yasin (2012), "İşgören Sesliliği, Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4: 27-38.

Skogstad, Anders ve Stačle Einarsen (1999), "The Importance of a Change-centred Leadership Style in Four Organizational Cultures", *Scandinavian Journaol of Management*, 15 (3): 289-306.

Tabak, Akif ve Sığrı Ünsal (2013), "Liderlik", Sığrı, Ünsal ve Sait Gürbüz (Der.), *Örgütsel Davranış* (İstanbul: Beta): 373-429.

Tangirala, Subrahmaniam ve Rangaraj Ramanujam (2008), "Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 51: 1189–1203.

Tangirala, Subrahmaniam ve Rangaraj Ramanujam (2012), "Ask and You Shall Hear: Examining the Relationship between Manager Consultation and Employee Voice", *Personnel Psychology*, 65: 251-282.

Taş, Ali ve Emine Önder (2010), "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (32): 17-30.

Tengilimoğlu, Dilaver (2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16.

Van Dyne, Linn, Larry L. Cummings ve J. McLean Parks (1995), "Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity", *Research in Organizational Behavior*, 17: 215–285.

Van Dyne, Linn ve Jeffrey A. LePine (1998), "Helping and Voice Extra-role Behavior: Evidence of Construct vnd Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, 41: 108–119.

Van Dyne, Linn, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Study*, 40 (6): 1359–1392.

Withey, Michael J. ve William H. Cooper (1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect", *Administrative Science Quarterly*, 34: 521-539.

Yukl, Gary A. (1999b), "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 10: 285-305.

Yukl, Gary A. (2008), "How Leaders Influence Organizational Effectiveness", *Leadership Quarterly*, 19: 708-722.

Yukl, Gary A. (2010), *Leadership in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall).