



T.C.

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESLİLİĞE ETKİSİNDE İŞ
TATMİNİNİN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BENGİSU PEKER

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ LEYLA İÇERLİ

AKSARAY 2024

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESLİLİĞE ETKİSİNDE İŞ
TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BENGİSU PEKER

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ LEYLA İÇERLİ

AKSARAY 2024

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren yirmi dört (24) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Bengisu

Soyadı : PEKER

Bölümü : İşletme

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı: Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sosliliğe Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü

İngilizce Adı: The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Humble Leadership on Organizational Voice

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Bengisu PEKER

İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Bengisu PEKER tarafından hazırlanan “Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sessiliğe Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Aksaray Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

Danışman: (Dr.Öğr.Üyesi Leyla İÇERLİ)
(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

İmza

.....

Üye: (Doç.Dr. Mehmet Halit YILDIRIM)
(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

.....

Üye: (Doç.Dr. Gökhan KERSE)
(Yönetim Bilişim Sistemleri, Kafkas Üniversitesi)

.....

Tez Savunma Tarihi: 19/01/2024

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nuntarih ve
..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza

TEŞEKKÜR

Bu tezin araştırma fikri aşamasından tamamlanmasına kadarki süreçte desteklerini esirgemeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ'ye teşekkür ederim.

Bu günlere gelmemde katlandıkları tüm fedakârlıklar için annem ve babama, özellikle tez araştırma sürecinde sabır gösteren ve desteğini hiç esirgemeyen eşime, eğitim hayatım süresince desteklerini esirgemeyen tüm öğretim elemanlarına teşekkürü borç bilirim.

Bengisu PEKER

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESLİLİĞE ETKİSİNDE İŞ
TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

(Yüksek Lisans Tezi)

Bengisu PEKER, Aksaray 2024

ÖZET

Çalışmanın amacı; mütevazı liderlik, iş tatmini ve çalışanların örgütsel seslilik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisinde iş tatmininin aracı rol üstlenip üstlenmediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı kapsamında literatür taraması gerçekleştirilmiş ve bu çalışmanın bulguları dikkate alınarak araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Veriler, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak Aksaray Belediyesi çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak mütevazı liderlik ölçeği, iş tatmini ölçeği ve örgütsel seslilik ölçekleri kullanılmıştır. Bu doğrultuda belediye çalışanlarına anketler dağıtılmış ve 230 anket verisi değerlendirmeye dâhil edilmiştir. Değerlendirmeye alınan anket verileri SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada geçerlilik-güvenilirlik analizleri, normallik analizleri, korelasyon analizi, regresyon analizi ve demografik faktörler ile değişkenler arasındaki ortalama farklılıkları tespit edilebilmesi amacıyla farklılık analizleri (One-Way Anova- Bağımsız Örneklem T testi) gibi çeşitli analizler gerçekleştirilerek bulgular elde edilmiştir. Hipotezlere ilişkin bulgulara göre, mütevazı liderliğin örgütsel sesliliği ve iş tatminini pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca mütevazı liderliğin, örgütsel sesliliğe etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Bilim Kodu :119102

Anahtar Kelimeler : Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik, İş Tatmini

Sayfa Adedi : 102

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

**The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Humble
Leadership on Organizational Voice**

(Master Thesis)

Bengisu PEKER, Aksaray 2024

ABSTRACT

The aim of the study is to determine the relationship between humble leadership, job satisfaction and employees' organizational voice behavior. In addition, it is aimed to reveal whether job satisfaction plays a mediating role in the effect of humble leadership on organizational voice. Within the scope of the purpose of the study, a literature review was conducted and the model of the research was created by taking the findings of this study into consideration. The data were obtained from Aksaray Municipality employees using simple random sampling method. In the study, humble leadership scale, job satisfaction scale and organizational voice scales were used as data collection tools. In this direction, questionnaires were distributed to municipality employees and 230 questionnaire data were included in the evaluation. The evaluated survey data were analyzed through SPSS package program. In the study, various analyses such as validity-reliability analyses, normality analyses, correlation analyses, regression analyses and difference analyses (One-Way Anova - Independent Sample T test) were performed to determine the average differences between demographic factors and variables. According to the findings related to the hypotheses, it was determined that humble leadership has a significant positive effect on organizational voice and job satisfaction. In addition, it was determined that job satisfaction has a partial mediating role in the effect of humble leadership on organizational voice.

Science Code: :119102

Key Words : Humble Leadership, Organizational Voice, Job Satisfaction

Page Number : 102

Supervisor : Assist. Prof.Dr. Leyla ICERLI

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	iii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	iv
JÜRİ ONAY SAYFASI	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	16
BÖLÜM I.....	18
LİDERLİK VE MÜTEVAZİ LİDERLİK	18
1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	18
1.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	21
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	21
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	22
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	23
1.3. Liderlik Türleri	23
1.3.1. Otokratik Liderlik	23
1.3.2. Demokratik Liderlik.....	24
1.3.3. Karizmatik Liderlik.....	24
1.3.4. Vizyoner Liderlik.....	25
1.3.5. Tam Serbesti Tanıyan (Serbestiyetçi) Liderlik	26
1.3.6. Destekleyici Liderlik Tarzı.....	26
1.3.7. Hizmetkâr Liderlik Tarzı.....	27
1.3.8. Hümanist Liderlik Tarzı	27
1.3.9. Dönüşümcü Liderlik Tarzı.....	27
1.3.10. Katılımcı Liderlik Tarzı	27

1.4. Mütevazı Liderlik.....	28
1.4.1. Mütevazılık Kavramı	28
1.4.2. Mütevazı Liderlik Kavramı	28
1.4.3. Mütevazı Liderlik ile Diğer Liderlik Türleri Arasındaki İlişki	29
1.4.4. Mütevazı Liderliğin Örgüt Çalışanları ve Örgüt Üzerindeki Olumlu Etkileri.....	30
1.4.5. Mütevazı Liderliği Açıklamaya Yardımcı Kuramlar	31
1.4.6. Literatür Taraması.....	32
BÖLÜM 2	36
ÖRGÜTSEL SESLİLİK VE İŞ TATMİNİ.....	36
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	36
2.2. Örgütsel Sessizliğin Amaçları.....	37
2.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	38
2.4. Örgütsel Sessizliği Açıklamaya Yardımcı Kuramlar	39
2.5. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkış Biçimleri.....	39
2.5.1. Üstleri etkileme	40
2.5.2. Açıkça Konuşma	40
2.5.3. Konu Benimsetme.....	40
2.5.4. Sorumluluk Alma	40
2.5.5. Ses Çıkartma (İtiraz, Şikayet Etme)	41
2.5.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	41
2.5.7. Muhbirlik (Whistleblowing)	41
2.6. Örgütsel Sessizlik Davranışının Sonuçları	41
2.7. Örgütsel Sessizlik ve Liderlik Stillerine Yönelik Literatür Taraması.....	42
2.8. Mütevazı Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....	43
2.9. İş Tatmini Kavramı.....	44
2.10. İş Tatminin Önemi	45
2.11. İş Tatmininin Yararları	46
2.12. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	46
2.12.1. Yaş.....	47
2.12.2. Eğitim Seviyesi	47
2.12.3. Ücret.....	48
2.12.4. Terfi.....	48
2.12.5. Yöneticilerin ve Çalışma Arkadaşlarının Tutumu	48
2.13. İş Tatmininin Özellikleri	49

2.14. İş Tatmini Açıklamaya Yardımcı Kuramlar	49
2.15. İş Tatmininin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi	51
2.16. İş Tatmininin Sonuçları	52
2.17. Mütevazı Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi	53
BÖLÜM 3	54
MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESLİLİĞE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ.....	54
3.1. Araştırma Yöntemi	54
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	54
3.1.2. Araştırmanın Modeli.....	54
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	55
3.1.4. Hipotezlere İlişkin Açıklama (Literatür Taraması)	55
3.1.5. Veri Toplama Araçları.....	58
3.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	58
3.1.7. Veri Toplama ve Değerlendirme Süreci	59
3.2. Araştırmanın Bulguları	59
3.2.1. Demografik Bilgilere Yönelik Frekans Analizi.....	59
3.2.2. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi	60
3.2.3. Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizi	61
3.2.4. Ölçeklerde Yer Alan İfadelere Yönelik Yanıt Ortalamaları ve Standart Sapmalar.....	66
3.2.5. Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler.....	68
3.2.6. Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi	70
3.2.7. Değişkenlere Yönelik Regresyon Analizleri	71
3.2.8. Hipotez Testi Sonuçları	75
3.2.9. Katılımcıların Cinsiyet Faktörü Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Bağımsız Örneklem T Testi.....	75
3.2.10. Katılımcıların Yaş Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi.....	76
3.2.11. Katılımcıların Eğitim Durumları Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi.....	77
3.2.12. Katılımcıların Çalışma Süreleri Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar.....	79
3.2.13. Katılımcıların Aylık Gelirleri ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi.....	81

3.2.14. Katılımcıların Kadro/Sözleşme Türü ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi.....	81
3.3. Sonuç ve Değerlendirme	85
3.4. Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler.....	88
KAYNAKÇA	89
EKLER.....	99
EK1- Anket Formu.....	99
EK-2 Etik Kurul Kararı	101
EK 3 Tez Değerlendirme Formu	102



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bir Lider Olarak Yönetici ve Özellikleri	20
Tablo 2. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar	20
Tablo 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Kategorik Olarak Liderlik Özellikleri	22
Tablo 4. Mütevazı Liderliğe Yönelik Literatür Taraması	32
Tablo 5. Çalışan Sessizliği Boyutları	38
Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Davranışının Sonuçları	42
Tablo 7. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	47
Tablo 8. İş Tatminin Makro ve Mikro Düzeyde Sonuçları	52
Tablo 9. Demografik Bilgiler	59
Tablo 10. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi	60
Tablo 11. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Barlett Testi ve Açıklanan Varyans Sonuçları	61
Tablo 12. Mütevazı Liderlik Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 1	62
Tablo 13. Mütevazı Liderlik Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 2	63
Tablo 14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 1	64
Tablo 15. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 2	65
Tablo 16. İş Tatmini Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 1	65
Tablo 17. İş Tatmini Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 2	66
Tablo 18. Mütevazı Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Yönelik Yanıt Ortalamaları ve Standart Sapmalar	66
Tablo 19. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Yönelik Yanıt Ortalamaları ve Standart Sapmalar	67
Tablo 20. İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Yönelik Yanıt Ortalamaları ve Standart Sapmalar	68
Tablo 21. Mütevazı Liderlik İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	68
Tablo 22. Örgütsel Sessizlik İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	69
Tablo 23. İş Tatmini İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	70
Tablo 24. Korelasyon Analizi	70
Tablo 25. Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	72
Tablo 26. Mütevazı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Tespit Edebilmek İçin Regresyon Analizi	72
Tablo 27. Mütevazı Liderlik ve İş Tatmini Değişkeninin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Tespit Edebilmek İçin Regresyon Analizi	73
Tablo 28. Hipotez Testi Sonuçları	75
Tablo 29. Cinsiyet Faktörü Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Ortalamaları Bağımsız Örneklem T Testi	76

Tablo 30.Yaş Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi	77
Tablo 31.Eğitim Durumları Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi.....	77
Tablo 32.Örgütsel Seslilik Değişkenine Yönelik Varyansların Homojenlik Testi.....	78
Tablo 33.Eğitim Durumları Ortalamaları ile Örgütsel Seslilik Ortalamaları Farklılıkları ..	78
Tablo 34.Katılımcıların Çalışma Süreleri Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar	79
Tablo 35.İş Tatmini Değişkenine Yönelik Varyansların Homojenlik Durumunun Tespit Edilmesi	80
Tablo 36.Çalışma Süreleri Ortalamaları ile İş Tatmini Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar	80
Tablo 37.Aylık Gelirler ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi	81
Tablo 38.Kadro/Sözleşme Türü ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi	82
Tablo 39.İş Tatmini ve Mütevazı Liderlik Değişkenlerine Yönelik Varyansların Homojenlik Durumunun Tespit Edilmesi.....	82
Tablo 40.Mütevazı Liderlik Ortalamaları ile Kadro/Sözleşme Ortalamaları Farklılıkları için One-way ANOVA Analizi.....	83
Tablo 41.İş Tatmini Ortalamaları ile Kadro/Sözleşme Ortalamaları Farklılıkları için One-way ANOVA Analizi.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sesliliğe Etkisine Yönelik Literatür	43
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	55
Şekil 3. Mütevazı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 1	62
Şekil 4. Mütevazı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 2	63
Şekil 5. Örgütsel Seslilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 1	64
Şekil 6. Örgütsel Seslilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 2.....	64
Şekil 7. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 1	65
Şekil 8. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 2.....	66
Şekil 9. Mütevazı Liderliğin Örgütsel Seslilik Üzerine Etkisi	72
Şekil 10. Mütevazı Liderliğin Örgütsel Seslilik Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü.....	74

GİRİŞ

Liderlik kavramını açıklayan birden fazla tanım ve çok fazla araştırmaya rağmen, liderlik kavramının özünün neye dayandığı tam olarak açıklanamamıştır. Günümüzde halen farklı tanımları yapılan ve araştırmalara konu olan liderliğin farklı teorilerden oluştuğu görülmektedir. Liderlik türleri (tarzları) bireylerin, örgüt içerisinde nasıl davranması gerektiğine odaklanır. Mütevazı liderlik güncel liderlik yaklaşımlarından bir tanesidir. Mütevazı liderlik, aşağıdan (alt düzey çalışanlardan) yukarıya (üst düzey çalışanlara) doğru olarak tanımlanabilen bir liderlik tarzıdır. Başkalarının fikirlerine görüşlerine karşı alçakgönüllü olarak davranmaya açık olan, başkalarının katkılarını takdir eden, kendi eksik ve hatalarının olabileceğini kabul eden vb. bir dizi davranış ile liderlik verimliliğini artırarak, çalışan performansını yükseltmeyi hedefleyen liderlik türüdür. Mütevazı lider davranışlarında hor görme, aşağılama, abartma, küçük görme, kendini yüceltme, böbürlenme gibi davranışlara yer yoktur. Mütevazı liderler tevazu sahibidirler. Tevazu ise bulaşıcı bir özelliktir. Yani liderlerin sergilediği tevazulu davranışlar, çalışanlar tarafından da sergilenecektir. Bu sayede örgüt içerisinde böbürlenme, kendini beğenme, hor görme gibi davranışlar ortadan kalkacaktır. Bu bağlamda örgüt performansı maksimum seviyelere ulaşabilecektir. Bu çalışmada mütevazı liderliğin bu özellikleri dikkate alınarak örgütsel sesliliğe ve iş tatminine olan etkisi incelenmiştir.

Örgütsel seslilik, işletmede faaliyetlerini sürdüren çalışanların, çeşitli konularda örgüte farklı seviyelerde katkılarda bulunabilmek amacıyla görüş, öneri, endişe, kaygı ve fikirlerini açıkça yöneticilere/liderlere aktarması şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel seslilik davranışının örgüt performansına ya da bireysel performansa olumlu ve olumsuz şekilde etkisi olabilir. Seslilik davranışının; iş tutumu, kontrol sağlama, performans geliştirme üzerine olumlu yönde etkisinin olduğu söylenebilir. Farklı açıdan değerlendirildiğinde ise imaj, ödül/ceza ve performans değerlendirme üzerinde hem olumlu hem olumsuz bir etkisinin olabileceği, stres davranış biçiminde ise çalışanlara olumsuz bir etkisinin olabileceği ifade edilebilir.

Çalışmanın odak noktasındaki bir diğer değişken ise iş tatminidir. İş tatmini, çalışanların bulundukları örgüte yönelik olumlu duyguları/tutumlarının tamamı şeklinde tanımlanabilir. İş tatmini, bilim insanlarının bulundukları çalışma şartlarını soyut bir şekilde değerlendirilmesinde ve yöneticilerin rol davranışları, örgütsel seslilik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel davranışları önemli oranda etkilediği söylenebilir (Arslanoğlu, Bektemur, & Gemlik, 2020). İnsanların hayatları süresince odak noktası işleridir. İş tatmini elde edemeyen bireyler hayal kırıklıklarına uğrayacak ve mutsuz olacaklardır. İş yerindeki bu mutsuzluk çalışanın hem yakın çevresi (aile) ile hem de örgüt ortamındaki ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda iş tatmini, hem bireyler hem de örgütler açısından oldukça önemli görülmektedir.

Bu çalışmada mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Ayrıca mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisinde iş tatminin aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve mütevazı liderlik kavramları kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmış ve mütevazı liderliğe yönelik literatür taramasına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel seslilik ve iş tatmini değişkenlerine yönelik kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmış ve hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla elde edilen veriler analiz edilmiş ve bulgular elde edilmiştir.

BÖLÜM I

LİDERLİK VE MÜTEVAZİ LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle liderlik tanımları ve özellikleri, liderlik teorileri ve daha sonrasında liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Liderlik yaklaşımlarından mütevazı liderlik çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Lider ve liderlik kavramları geçmişten günümüze kadar çeşitli tanımlar içermektedir. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda ifade edilmiştir.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik kavramını açıklayan birden fazla tanım ve çok fazla araştırmaya rağmen, liderlik kavramının özünün neye dayandığı tam olarak açıklanamamıştır. Günümüzde halen farklı tanımlar yapılan ve araştırmaya konu olan liderliğin farklı teorilerden oluştuğu görülmektedir. Liderlik kelimesi İngiliz dilinde ilk defa 1300’lerde kullanılmıştır. Kelimenin kökeni seyahat etme veya yol gösterme anlamına gelmektedir. Akademik anlamda ise liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. Yüzyıl’da girmiştir. Ancak günümüzde özellikle son iki yüzyılda daha kullanılır hale gelmiştir. (Dikmen, 2012). Liderlik, geçmişten günümüze insanların var oluşundan ve insanların birlikte yaşadıkları her ortamda varlığını hissettirmiş, sanayi devriminden sonra ise daha fazla önem kazanmıştır. Günümüzde ise etkililik, kalite, rekabet gibi kavramlar ile beraber gündeme gelmeye başlamıştır (Akyürek, 2020). Liderlik kavramı sosyokültürel, ekonomik ve politik ortamlar değiştikçe gelişmeye devam etmektedir ve liderlik kavramını anlamak ve mevcut modelleri keşfetmek, liderlik kavramı hakkında çeşitli bilgiler verir (Squires, 2016). Yapılan araştırmalarda araştırmacılar, ulaştıkları sonuçlara göre edindiği izlenimler sonucunda birçok tanım ortaya atmışlardır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralayabilir:

- ✓ Liderlik, farklı yetki düzeylerinde kuruluşların amaçları doğrultusunda çalışırken, bireylerin hareketlerini düzenleme ve yönetme sorumluluğudur (Sarıalp, 1991).

- ✓ En geniş anlamıyla lider; örgüt üyelerini belirli amaçlar doğrultusunda bir araya toplayan ve bu amaçlar doğrultusunda onları yönlendirebilen, belirli bir donanımına sahip, çalışanlarını etkileyen kimselerdir. Liderlik belirledikleri amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda bir grubu etkileyebilme ve yönlendirme sanatıdır (Akyürek, 2020).
- ✓ Liderlik bireylerin, ne tür katkı sağlaması gerektiği ve amaçları doğrultusunda gerçekleştireceği faaliyetlerde nasıl bir çerçeve oluşturması gerektiğini bildiği bir yönlendirme sürecidir (Osborne, 2008).
- ✓ Liderlik, grup üyeleri ve liderler arasında karşılıklı etkileşimin bulunduğu, grup hedeflerine ulaşmak için grup çalışmalarına katkıda bulunduğu süreçtir (Örücü, Şeker, ve Kaya, 2020)
- ✓ Liderlik, örgüt içerisinde başarıya ulaşmak için çalışanları iyi yönetmek onları motive etmek ve yönetimdeki dürüstlük ve saygıyı temin etmektedir (Erdem ve Dikici, 2009).
- ✓ Liderlik, insanların tutum ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir. Lider, örgütün amaçları doğrultusunda çalışanlara yön veren, onları hedeflerine ulaştıran kişilerdir. Lider, çalışan grubunu etkileyen, grubun denge ve kontrolünü sağlayan ve örgütü başarıya ulaştıran kişidir. (Akyürek, 2020).

Bu tanımları fazlalaştırmak mümkündür. Ancak dikkat edildiği üzere tanımlar birbirini tamamlar niteliktedir. Bu doğrultuda lider, belirli bir amaç etrafında belirli bir grubun var olması ve bu grubu yönlendirebilecek temel niteliklere sahip olan kişiler olarak nitelendirilebilir.

Yukarıdaki tanımlarda bahsedildiği gibi lider olmak isteyen bireylerin birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2012):

- ✓ Liderlik edeceği grup ve/veya toplumun ihtiyaçları ve önceliklerini göz önünde bulundurarak bu kitlenin amaç ve hedefleri belirleme niteliğine sahip olmalı,
- ✓ İletişim kabiliyetine sahip olmalı,
- ✓ Demokratik ve eşitlikçi olmalı,
- ✓ Grup üyeleri arasında ayrımcılık yapılmamalı (cinsiyet),
- ✓ Sabırlı ve kararlı olmalı,
- ✓ Ekip çalışmasına önem vermeli,
- ✓ Duyarlı ve seçici olmalıdırlar.

Bir lider olarak yöneticinin özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.Bir Lider Olarak Yönetici ve Özellikleri

Kavramsal Beceriler	Örgütü bir bütün olarak görme becerisine sahiptir. Sorunları çözer ve bunlara çözüm yolları bulur.
Doğruluk	Bir yöneticinin en önemli özelliği hiç kuşkusuz doğruluğu ve dürüstlüğüdür. Yönetici dürüst, samimi ve sözlerini yerine getirdikleri takdirde güven duygusu oluşur.
İyi insan ilişkileri kurabilme yeteneği	İyi bir yönetici insanlar ile iyi geçinir ve insanlar için iyi bir çalışma ortamı sağlar.
Karar verme yeteneği	Yönetici ya da lider gerekli kararları zamanında vermelidir. Kararlar grupların hedefleri doğrultusunda doğru zamanda doğru olanı seçmeli ve yönetici karar vermeye istekli olmalıdır.

KAYNAK: (Yetim, 1996)

Liderlik ile yöneticilik kavramları genel itibariyle birbirleriyle karıştırılmaktadır. Fakat liderlik ve yöneticilik iki ayrı tamamlayıcı eylemlerdir. Birbirlerinin yerlerine geçmezler ancak birbirini tamamlar nitelikte kavramlardır. Bu bağlamda Tablo 2’de liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 2.Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar

Lider Özellikleri	Yönetici Özellikleri
Doğru işi yapan	İşleri doğru yapan
Yenilikçi	Yönetici(aynı işi yapan)
Değişimi gerçekleştirir	Mevcut durumu iletir
Geliştiricidir	Koruyucudur
Ne için? Sorularına önem verir.	Ne zaman? Sorularına önem verir.
Farklılık yaratır.	Düzeni sürdürür.

Kaynak: (Öztürk C. , 2018)

Tablo 2’de gösterildiği gibi lider; yenilikçi, farklılık yaratan, doğru işi yapan, geliştirici nitelikteki bireyler olarak tanımlanırken, yönetici; mevcut durumu ilerleten, işlerini doğru yapan ve düzeni koruyan bireyler olarak özetlenebilir.

Başarılı bir liderin izleyeceği adımlar başka bir ifadeyle liderde bulunması gereken temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Sharma ve Jain, 2013):

- ✓ Kendini tanımalı ve kendini geliştirmeye çalışmalı,
- ✓ Teknik olarak yetkin bir birey olmalı,
- ✓ Sorumluluk sahibi olmalı,
- ✓ Doğru ve zamanında karar vermeli,
- ✓ Karşılaşılabilecek durumlara karşı örnekler belirleyebilmeli,
- ✓ Yönetiminiz altındaki insanları tanıyın ve onların özelliklerini bilmeli,
- ✓ Çalışmalarınız hakkında çalışanlarınıza bilgi vermeli,
- ✓ Çalışanlarınıza sorumluluk yükleyerek onların sorumluluk sahibi olmasını sağlamalı,
- ✓ Verdiğiniz görevlerin anlaşılabilmesine, denetlenebilmesine ve gerçekleştirilebileceğinden emin olmalıdır.

1.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderliğin oluşmasına yardımcı olan etkenlerin neler olduğu ya da bu etkenlerin neden önemli olduğu konusunda farklı yaklaşımların yer aldığı görülmektedir. Liderlik yaklaşımları sosyokültürel politik ve ekonomik ortamlar değiştikçe gelişmeye devam etmektedir (Squires, 2016). Liderlik rolünü başarılı kılmak için lider yöneticinin bulundurması gereken davranışların bilgi ve becerilerin hangileri olduğu eskiden beri yanıtlaması zor sorulardır (Yalçınkaya , 2002). Liderlerin kişisel özelliklerinin önemli olduğu fakat sürekli değişen şartlarda sadece bunun yeterli olmayacağı ve bu durumun liderlik sürecini etkilediği bilinmektedir (İnan ve Serinkan, 2020).

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili ileri sürülen bu görüş, kişinin doğuştan gelen yetenekleri ile bazı özelliklerinin etkili olduğuna dayanmaktadır. Başka bir ifade ile özellikler yaklaşımı, insanların belirli nitelik ve özellikleri miras aldıklarını ve onları liderliğe daha uygun hale getirdiği varsayımına dayanan yaklaşımdır (Ololube, 2015). Burada lider ile ilgili yetenekler arasında düşüncelerini iyi aktarabilme yeteneği ve analiz yapabilme becerisi, amaçlarına ulaşmada sabırlı olma gibi yetenekler yer almaktadır (Gün ve Aslan, 2018). Özellik

yaklaşımına göre bazı insanlar sahip oldukları birtakım üstün özellikleri sayesinde diğer insanlardan ayrılmaktadır. Bu birtakım özellikler Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Kategorik Olarak Liderlik Özellikleri

Kişisel Özellikler	Yetenekler	Sosyal Beceriler
Uyum Sağlama	Zekâ	Sosyallik
Üstünlük	Bilgi	İşbirliği Sağlama
Bağımsızlık	Akıcı Konuşma	Yardımlaşma
Orijinallik	Etkileyicilik	Popülerite ve Saygınlık
Özgüven		Nezaket
Hakkını Arama		Diplomasi
Duygusal Denge		Paylaşım

Kaynak: (Halis, Çoban, Şafak, ve Şahin, 2007)

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımın yeteri kadar etkili olmamasına sebeple geliştirilen bir yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşım, lider özelliklerinin yerine liderlerin grup üyelerine gösterdiği davranışlar üstünde yoğunlaşmıştır (Küçüközkan, 2015). Davranışsal yaklaşım alışılmış olarak örgütlerin sistemlerinin kaynakları ile diğer örgütlerin tecrübelerine tepki göstererek, sistemlerde yaşanan değişimlerle ilgilenmektedir (Koç, 2009). Bu yaklaşımda liderlerin kişisel özelliklerinden çok liderleri başarılı kılan etkenler, onların liderlik yaparken sergilediği davranışlar olmasıdır. Davranışsal yaklaşım liderlik sürecinin anlaşılmasında etkili olmuştur (Tengilimioğlu, 2005). Bu yaklaşımda bireyler birbirinden farklıdır ve bir bütünü oluşturur. Ayrıca liderin sergilediği tutum ve tavırlardan çok grup üyeleri tarafından kabul görmesi ve takdir edilmesi oldukça önemlidir (Koçel, 2011). Bu bağlamda davranışsal yaklaşımda liderlerin davranışlarının yanında örgüt üyelerinin geri dönüşleri de oldukça önemlidir. Davranışsal yaklaşımında örgüt üyeleri lider hakkında şu soruları cevaplamaya çalışır (Güney, 2012):

- ✓ Lider karar verirken ne yapar?
- ✓ Lider işleri nasıl yapar ve hangi yolları izler?
- ✓ Lider grup üyelerini nasıl yetiştirir?
- ✓ Lider hangi tür davranışlarda otoriter, demokratik yoksa tam serbestlik davranışında mı bulunur?

Yukarda yer alan soruların cevapları örgüt üyelerinin liderleri hakkında çeşitli sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır. Liderlerin davranışlarının kabul görmesi örgüt üyelerinin liderin davranışlarını benimsemesi ile ortaya çıkmaktadır.

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlerin örgütün içerisindeki davranışlarının belirli gerekçelere veya durumlara bağlı olarak ortaya çıkardıkları durumlardır. Onların davranışlarını ve kişilik özelliklerini bir kenara koyarak ortaya çıkarılması gereken esas gücü bulundukları ortamdan aldıklarını savunan yaklaşımdır. Liderlik davranışı ancak uygun ortam ile etkileşim dâhilinde olduğunda anlam kazanacağı anlamına gelir (Demirel ve Kışman, 2014). Bu liderlik yaklaşımında bireyler kendi durumlarını analiz ederler. Bu yaklaşım içinde bulunan durum ve koşullara göre farklılaşan yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımında şartlara uyabilecek tek bir lider stili bulunmamaktadır. Çeşitli durumların ortaya çıkmasına bağlı olarak farklı liderlik stillerinin gerekliliği durumu oluşabilir. Bu yaklaşımda liderin yapılacak olan işlere dair sergilediği tutum ve davranışlar, insan ilişkilerinde sergileyeceği davranışlar, astların yapacakları görevleri yerine getirirken etkileşim halinde olmaları önemlidir (Canpolat, 2016). Bu liderlik yaklaşımında farklı koşullar altında diğer yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikler ve davranışsal yaklaşımın aksine bu yaklaşımda tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Çalışanların içinde bulundukları durumların göz ardı edilmemesi ve farklı lider profillerine ihtiyaç duyulması bu yaklaşımda göz ardı edilmemiştir (Taşer, Semiz, ve Kanbay, 2022).

1.3. Liderlik Türleri

Liderlik türleri (tarzları) bireylerin, nasıl davranmaları gerektiğine örgüt içerisinde nasıl davranması gerektiğine odaklanır. Araştırmalarda birden fazla liderlik türüne rastlanabilir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanmıştır.

1.3.1. Otokratik Liderlik

Daha çok otokratik veya bürokratik toplumlarda görülmektedir. Bu tip liderler katı kurallar çerçevesinde hareket ederler. Karar alma merceği kendisidir. Kendisinde olan gücü aktarım yapmadan karar alma konusunda sadece kendisi yetkilidir (Önen ve Kanaryan, 2015). Uygulama, karar alma, gücünü kullanma yetkisi otokratik liderledir. Otokratik bireyler tüm karar ve yetkileri kendisi alır. Grup üyelerini saf dışı bırakırlar ve onlara baskı uygulama davranışında bulunurlar (Bulut ve Şengül, 2020). Otokratik liderler aldıkları tüm kararları kendi başlarına alırlar. Yukarıda ifade edilmeye çalışılan bilgiler ışığında otokratik liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akın, 2001):

- ✓ Otokratik lider, işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağına kendisi karar verir.
- ✓ Otokratik lider, kendisini grup faaliyetlerinden ayrı yerde tutar.
- ✓ Otokratik lider, grubun hedeflerini kendisi belirler.
- ✓ Otokratik lider, astları hakkında kişisel karar vererek olumlu veya olumsuz eleştirilerde bulunabilir.
- ✓ Otokratik liderin katı kuralları vardır. Emirleri kendisi verir ve kendisi uygular.
- ✓ Otokratik lider, güç ve kuvvet sahibidir. Bu nedenle verilen emirlerde hiçbir neden gösterilmez. Emirlerin grup üyelerince yerine getirilmesini ister.

1.3.2. Demokratik Liderlik

Bir diğer adı ile katılımcı liderlik olarak da bilinen demokratik liderlik, insan ilişkilerini önemser ve bireyleri çalışma sürelerinde destekleyerek onları motive eder. Burada merkeziyetçi anlayış yoktur ve alınan kararlar üyeler ile paylaşılır. Liderler karar alma sürecinde bireylere baskıcı davranmazlar. Katılım sürecinde onlarda dâhil edilirler. Buradan yola çıkarak çalışanları onlara destek olur. Grup üyeleri birlikte çalışarak görev dağılımı yaparlar. Liderler gerektiğinde grup üyelerine öneriler sunarak bakış açılarını geliştirilir ve üyeler bu önerileri dikkate alırlar (Avcı ve Yaşar, 2016). Demokratik bir lider örgüt içerisinde herhangi bir problem oluştuğu zaman astları ile bir grup halinde paylaşım yapar. Lider ve astlar seçenekleri birlikte değerlendirerek çözüm için işbirliği içerisinde olurlar (Akın, 2001). Yukarıda yer alan bilgiler ışığında demokratik liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2012):

- ✓ Lider, grup üyelerinin tartışmasına izin vererek onların bir politika belirlemesini istemektedir.
- ✓ Lider, tartışma öncesinde grup üyelerine konu hakkında bilgi verir ve çeşitli seçenekler sunar. Bu aşamadan sonra grup üyelerinin fikirleri doğrultusunda alternatifler arasından seçim gerçekleştirilir.
- ✓ Lider, grup içi işleyiş konusunda tüm sorumluluğu grup üyelerine bırakmaktadır.
- ✓ Lider, tartışma sonucunda alınan kararlarda nesnel bir değerlendirmede bulunmaya çalışır.

1.3.3. Karizmatik Liderlik

Lidere her koşulda saygı ve güven duyulmaktadır (Güngör ve Turan, 2021). Genellikle bunalım zamanlarda kendini gösteren/ortaya çıkan karizmatik lider, güçlü kişiliğe ve çok fazla yeteneğe sahiptir. Karizmatik liderler çalışanları tarafından dikkat çekmekte ve onları işleri konusunda motive etme yeteneğine sahiptirler. Karizmatik lider ile üyeler arasında

duygusal bir bağ vardır. Karizmatik liderlik ile ilgili birçok kavram ortaya konmuştur. Bu kavramlar başlıca ikna kabiliyeti, etkileme ve gönüllülük kavramlarıdır. Karizmatik liderlerin yüksek özgüvene sahip olması en önemli özelliklerinin arasındadır. Karizmatik liderler bu özellikler ile birlikte takipçilerini en iyi şekilde motive eder ve onlara amaçlar belirler ve bu amaçlar ile beraber onları harekete geçirir (Demir ve Yirci, 2021). Karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çetin ve Baltacı, 2018):

- ✓ Karizmatik liderler yüksek özgüvene ve inanca sahiptirler.
- ✓ Örgüt üyelerine yönelik cazip bir vizyon ortaya koyarlar.
- ✓ Ortaya koydukları vizyonu dillendirirken güçlü ve etkileyici iletişim yolları kullanırlar.
- ✓ Kişisel riskler alırlar ve özverili bir tutum sergilemektedirler.
- ✓ İyimser davranırlar ve takipçilerine güven verirler.
- ✓ Tutumlu davranışlar sergileyerek, astlarına örnek olurlar.
- ✓ Takipçilerin lider hakkındaki izlenimlerini gözlemleyerek yönetirler.
- ✓ Takipçileri yetkilendirirler.

1.3.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik örgütün tamamı veya bir kısmı için güvenilir bir gelecek yaratabilme yeteneğidir. Bu süreç uygun bir şekilde yürütülür ise çalışanlar bilgi ve yetenekleri ile örgüt çalışmalarına güç verir (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Bu tip lider örgüt üyelerini harekete geçirerek ulaşacakları amaçları belirleyebilme yeteneğine sahiptir. Vizyoner lider geleceği öngörür ve amaçladıkları konuma ulaşabilmek için örgüt üyeleri ile birlikte hareket ederler. Vizyoner liderliğin üyeler üzerinde olumlu etkileri görülmektedir. Vizyoner lider belli amaçlar doğrultusunda geleceği görerek çalışanları ile birlikte hareket etmektedir. Vizyoner lider, yeni bakış açıları geliştirebilir ve bu bakış açısını başarılı bir şekilde sentez eder (Çelik, 1997). Bir başka deyişle vizyoner lider, yeni bir göz ile geleceğe bakabilir. Vizyoner lider, düşüncelerini örgütün bütün kademelerine başarılı bir şekilde iletir ve düşünceleri ve bakış açılarıyla grup üyelerini etkiler (Durukan, 2006). Vizyoner liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akdemir, 2018):

- ✓ İlham verici bir vizyon yaratmak,
- ✓ Saygın ve yetkilendirici ilişkiler yaratmak,
- ✓ Eylemde yenilik ve cesaret kaynağı yaratmak,
- ✓ Temel manevi değerler yaratmak,

1.3.5. Tam Serbesti Taniyan (Serbestiyetçi) Liderlik

Bu tip lider, bazı koşul ve durumlarda istedikleri kişiler ile grup oluşturarak sorunları tartışır, yeni fikirler edinir ve birlikte bu sorunları çözerler. Lider, örgüt ile alakalı sorumlulukları üstlenebilecek yeteneğe ve kişiliğe sahip bireylere örgütün gelecek ile alakalı tüm sorumluluklarını üyelere bırakır. Tam serbesti taniyan liderlikte, lider üyelerin kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini sağlayarak üyelerin kendilerine verilen imkânlar dâhilinde amaçlarına ulaşma noktasında kendi kararlarını almalarını sağlamaktadır (Eryeşil ve İraz, 2017). Bu liderlik tarzında kararlar ertelenebilir, amaçlara ulaşma konusunda lider diğerlerine karşı herhangi bir sorumluluk üstlenmez. Bu tip liderlikte yüksek bilgi ve beceriye sahip kişilerin yenilikçi fikirleri bilim adamlarının çalışmalarında kullanılabilir (Kılıç, Keklik, ve Yıldız, 2014). Bu tip lider izleyiciler ve görevler ile ilgili kayıtsız kaldığı için izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlara çözümler üretirler ve çözüm bulma yolları ararlar (Erol ve Köroğlu, 2013). Bu tip liderler, örgütün içerisinde yer alan üyelerin grupça aldıkları kararlarda ya da bireysel aldıkları kararlarda sürece dâhil olmazlar. Serbestiyetçi lider bireyler görevlerini yerine getirirken lider kendinden istenildiği takdirde üyelere yardımcı olur ancak görevler ile ilgili açıklamalara katılmamaktadır (Avcı ve Yaşar, 2016). Serbestiyetçi liderler, yönetim gücüne ihtiyaç duymadan çalışanlarını serbest bırakan ve her çalışanın kendi halinde plan yapmasına ve uygulama yapmasına izin veren bir liderlik tarzıdır (Yıldız ve Çolak, 2018). Bu liderlik tarzında çalışanların kendilerini tamamen serbest hissetmesini sağlamak için çalışanlara hedef gösterilir ve bu hedeflerin kendi yetenekleri ile gerçekleştirmeleri için serbest bırakılırlar. İsteyen kişiler gerek görüldüğünde istedikleri kimseler ile grup oluşturup yeni fikirler ortaya atarlar ve böylece en uygun kararı alırlar. Lider ise ancak herhangi bir fikir sunulduğunda görüşlerini belirtir (Şafaklı, 2005).

1.3.6. Destekleyici Liderlik Tarzı

Bu liderlik türünde liderler kararlarını grup üyeleri ile birlikte almamakla beraber onların görüş ve önerilerini dikkate almaktadır (Bakan, 2009). Katılım ve ödül sistemi uygulanmakla beraber iki yönlü bilgi akışı (aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı) söz konusudur (Ogbonna ve Harris, 2000). Destekleyici liderin temel davranışları tutarlıdır, güven vericidir, arkadaşçadır, riske girerken karar vermekten kaçınmaz ve kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir. Böylelikle kişilerin işlerini başarma güçleri olumlu yönde etkilenir (Yiğit ve Tengilimioğlu, 2005).

1.3.7. Hizmetkâr Liderlik Tarzı

Hizmetkâr liderlik insan odaklı liderlik yaklaşımından birisi olup, örgütten çok bireye önem veren ve örgüt çalışanlarının bireysel gelişimlerine katkıda bulunarak örgüt performansını en iyi derecede arttıran liderlik tarzıdır (Kılıç ve Aydın, 2013). Hizmetkâr liderler, insanların ihtiyaçlarının neler olduğunu saptayarak bu ihtiyaçları karşılarlar. Liderler bu ihtiyaçların neler olduğunu belirlemek için iyi bir şekilde dinleyebilme yeteneğine sahip olması gerekir. Bu bağlamda hizmetkâr liderler ilk etapta takipçilerini dinlerler ve onlarla güçlü bir iletişim kurmalıdırlar (Gökçen, 2019). Bu liderlik tarzında lider, hiçbir şekilde kişisel herhangi bir amaç gütmeyiz. Lider kendi içerisinde keşfettiği bir yolculuğa çıkar. Bu tip liderler başkalarına saygılıdırlar ve çıktıkları bu yolda alçakgönüllü davranırlar (Baytok ve Ergen, 2013).

1.3.8. Hümanist Liderlik Tarzı

Hümanist kelimesinden de anlaşılacağı gibi bu liderlik tarzında lider, babacan bir tavır ile astları yönetmektedir. Ödül sisteminin ön planda olduğu bu liderlik türünde liderler zorunlu olmadıkça ceza uygulamalarına başvurmaz (Şimşek, Akgemici, ve Çelik, 2011).

1.3.9. Dönüşümcü Liderlik Tarzı

Dönüşümcü lider, değişimi ve yenilenmeyi geliştirerek organizasyonların performanslarını en üst düzeye ulaştıran kişilerdir. Bu liderlik tarzında lider stratejileri göz önünde tutarak çalışanların var olan yetenek ve performanslarını ortaya çıkaran ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, onlara keşfedilmemiş yeni yollar çizen kişidir (Bulut ve Şengül, 2020). Bu liderlik stratejisinde merkezi bir otorite yoktur. Hem lider hem de grup üyeleri hep birlikte hareket ederler. Lider üyeleri kendi çıkarlarının ötesine geçmeye ve grubun hedeflerini en iyi şekilde takip etmesi için onları motive eder (Jones ve Rudd, 2008). Dönüşümcü lider her bireyi ayrı ayrı düşünür ve ortak amaçlar doğrultusunda bireyler ile pozitif paylaşımlar sağlar (Kesimli, 2013).

1.3.10. Katılımcı Liderlik Tarzı

Katılımcı liderler, grup üyelerine büyük ölçüde özgüven duyarlar. Bu tip lider herhangi bir problemi astları ile tartışır ve problemler üzerinde alınan kararlar astlara devredilir. Katılımcı liderler özgüven ve katılımcı ruhlarını arttırırlar, yetersizlik ve güçsüzlük duygularını azaltma eğilimindedirler (Sökmen, Yazıcıoğlu, ve Kenek, 2021). Katılımcı liderler, yönetim yetkisini katılımcıları ile paylaşırlar. Katılımcı lider, üyelerinin bilgilerini ve önerilerini önemseyerek onlara karar alma yetkinliği verir. Herhangi bir stresli durumda onları motive eder (Alparslan ve Ekşili, 2016).

1.4. Mütevazı Liderlik

Bu bölümde mütevazılık kavramı, liderlik türlerinden mütevazı liderlik kavramı, mütevazı liderlik ile diğer liderlik türleri arasındaki ilişki, mütevazı liderliğin örgüt çalışanlarına olumlu katkıları ve mütevazı liderlik konusunda ulusal/uluslararası alanlarda gerçekleştirilen akademik çalışmalara yönelik literatür taraması yer almaktadır.

1.4.1. Mütevazılık Kavramı

Mütevazı liderlik kavramının açıklamasına geçmeden önce mütevazı kavramının ne olduğuna değinmekte fayda olacaktır. Mütevazı kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde alçakgönüllülük olarak ifade edilmektedir. Yapılan incelemelerde, mütevazı kelimesi dilimize Arapçadan geçmiştir ve genel olarak gösterişsiz, kibirsiz olarak açıklanmıştır. Kibirden uzak olma anlamına gelen mütevazı kelimesi tevazu kelimesinden üretilmiştir. Mütevazı insanlar genel olarak çevrelerinde yumuşak ve sakin bir mizaca sahiptirler (Poyraz ve Cilveoğlu, 2020). Kavram her ne kadar geçmişte bireyler üzerinde olumsuz bir etki yaratsa da günümüzde sahip olunan olumlu bir güç olarak görülmüştür. Mütevazılık, örgüt ve örgütün içerisinde ki üyelerinin kendilerine ve çevrelerine gerçekçi bir bakış açısı kazandırdığını, bu kazanımlar ile örgüt için stratejik değer sunduğu öngörülmüştür (Dusya ve Rodriguez-Lopez, 2004). Mütevazı birey örgütün parçası olduğunu bilir ve kendi değerinin farkındadır. Bu bağlamda, güçlü yanlarının, bireysel kimliğinin, yetersizliklerinin farkında olup güçlü ve zayıf yönlerini geliştirme durumundadır (Yücel ve Aslantürk, 2019). Mütevazı insanlar fikirlerini açık bir şekilde beyan ederler ve öğrenme istekleri oldukça yüksektir. Başkalarının fikirlerine önem verir ve herkesi olduğu gibi kabul eder.

1.4.2. Mütevazı Liderlik Kavramı

Mütevazı liderlik, bir liderin astları ile etkileşime girmesine yardımcı olan, kendini doğru bir şekilde görme arzusu, başkalarını takdir etme ve öğretilbilirlik ile karakterize edilen kişilerarası özelliklerini ifade eder. Bu tip liderler destekçilerinin değerini ve katkılarını takdir eder ve kendilerini tehdit altında hissetmeden diğerlerinin güçlü yönlerini tanırlar. Ayrıca, başkalarından öğrenmeye büyük bir ilgi gösterirken yeni fikirlere, tavsiyelere ve bilgilere açıktırlar (Ali, Zhang, Shah, Khan, ve Shah, 2020). Mütevazı liderlik kavramının yaygınca kullanılmasını sağlayan Owens ve Hekman'a göre mütevazı lider, astlarının fikirlerine karşı olan tutumlarını doğrudan yansıtmaktadır. Lider çalışanlarının geribildirimlerini kabul eder ve onların güçlü yönlerini takdir eder (Kerse, Koçak, ve Özdemir, 2020). Mütevazı liderlik, kendisini ve aynı zamanda astlarını nesnel bir şekilde değerlendirerek astlarının güçlü yönlerini ortaya çıkartarak onların örgüte katkılarını takdir

eder ve onlardan geribildirim alır (Wallace, Owens, ve Waldman, 2015). Owens ve Hekman (2012) Mütevazı liderliği (lider alçak gönüllüğünü) üç temel özelliği içerecek şekilde kavramsallaştırılmıştır. Bunlar: (1) kişisel hataların ve sınırların farkında olmak, (2) takipçilerinin farkında olmak, (3) yeni fikirlere açık olmak ve geribildirim sağlamak (Peng, Wang, Schaubroeck, ve Gao, 2020). Sosyal öğrenme teorisinin mantığını takip eden ekip üyeleri, ekip liderleri tarafından gösterilen davranışları taklit etme eğilimindedir. Mütevazı lider böylece üyeleri birbirlerine karşı mütevazı tavırlar sergilemeye teşvik eder. Üyelerin birbirlerine kıyasla güçlü yanlarını fark etme ve çalışanların önerilere açık olma gibi mütevazı davranışları sergileyerek, bu durumların ekip performansına fayda sağlayacağını düşünür ve onları değerli bilgiler aramaya teşvik eder (Bandura, Ross, ve Ross, 1963). Mütevazı liderler, “her şeyi ben bilirim” yaklaşımından ziyade, takipçilerin görüşlerine önem veren, gereken koşullarda takipçilerinden fikir alabilen, çalışanların fikirlerine önem verebilen, bireysellikten ziyade kolektif çalışmaya önem veren liderlik tarzı şeklinde tanımlanabilir (Baş, 2022). Yukarıdaki kısımda yapılan tanımlamalara göre mütevazı liderlik; aşağıdan yukarıya doğru tanımlanabilen liderlik tarzını benimseyen, astların fikirleri ve görüşlerine oldukça önem veren, her şeyi ben bilirim yaklaşımını reddeden bu yaklaşım yerine takipçilerinin / astlarının fikir, görüş, önerilerine vb. her zaman açık olan, örgütte sinerji yaratabilecek yönetim uygulamalarına yer veren liderlik şeklinde tanımlanabilir.

1.4.3. Mütevazı Liderlik ile Diğer Liderlik Türleri Arasındaki İlişki

Birkaç liderlik teorisi, mütevazı liderliğin, etkili liderliğin temel bir özelliği olduğunu öne sürmektedir. Örneğin, kendisinin farkında olan, öğretebilir ve başkalarının güçlü yönlerini takdir eden liderlerin, hizmetkâr liderlere özgü davranışları sergileme olasılığı daha yüksektir (örneğin arka planda kalma, takipçilerine değer verme). Benzer şekilde, öz-farkındalık, mütevazılığın en yaygın olarak belirtilen boyutlarından biri, otantik bir lider olmanın gerekli bir özelliği olarak kabul edilir. Aynı şekilde, mütevazı liderlik hem dönüşümcü hem de karizmatik liderlerin önemli bir özelliği olarak öne sürülmüştür (Oc, Bashshur, Daniels, Greguras, ve Diefendorff, 2015). Mütevazı liderliğin, takipçilerinin kişisel gelişimine önem vermesi, başkalarını gözlemlemesi vb. özellikleri nedeniyle hizmetkâr ve destekleyici liderlikle benzer olduğu düşünülebilir. Her ne kadar bu liderlik tarzının diğer liderlik tarzları ile benzerlikleri olsa da temelde çeşitli farklılıkları bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlikte, liderin hizmet etmeyi ön planda tutması, çalışanlarının iyiliğini ve performansını kendi çıkarları ve performansından daha üst seviyede tutması mütevazı liderlik ile benzerliklerini oluşturabilir. Fakat hizmetkâr liderlik, önce kendisini

hizmetçi, sonra lider olarak ifade etmektedir. Hizmetkâr liderler için öncelik, takipçilerin gelişmesi ve bu sayede örgüt başarısının elde edilmesidir. Mütevazı liderlikte ise durum biraz farklıdır. Mütevazı liderlikte ilişkinin tek taraflı değil iki yönlü olması hizmetkâr liderlikle ayrıldığı temel noktayı işaret etmektedir. Destekleyici liderlikte ise astların gelişmesi için onlara çeşitli destekler verilmekte, eğitim yoluyla takipçilerin gelişmesinin sağlanacağı düşünülmektedir. Mütevazı liderlikte ise durum biraz daha farklıdır. Mütevazı liderlikte takipçilerin gelişmesi için sadece eğitim değil, astların yaptıkları işlerle ilgili olarak takdir edilmesi, teşvik edilmesi ve onlarla sürekli çift yönlü iletişim kurulması amaçlanmaktadır.

1.4.4. Mütevazı Liderliğin Örgüt Çalışanları ve Örgüt Üzerindeki Olumlu Etkileri

Liderlik teorisi, liderliğin etkinliğini arttırmada önemli bir faktör olarak görülse de, liderin “mütevazılık” davranış özelliğini fark eden çok az araştırmacı vardır. Son yıllarda, yönetim uygulamalarının sürekli gelişmesiyle birlikte, bazı araştırmacılar mütevazı olanı yönetim araştırma alanına sokmada öncülük ediyor ve bu konuda detaylı araştırmalar yapıyor (Liu C. , 2016). Mütevazı liderler, aşağıdan (alt düzey çalışanlardan) yukarıya (üst düzey çalışanlara) bir liderlik tarzıdır ve astlarının öğrenmesine mütevazı bir şekilde açık olan, başkalarının katkılarını ve avantajlarını takdir eden, kendi eksikliklerini ve hatalarını görerek onları düzeltmeye çalışan liderdir. Çin ve batı ülkelerinde yapılan araştırmalar, mütevazı liderliğin astların güvenini artırabileceğini, örgütsel öğrenme üzerinde ise olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Nielsen, Marrone, ve Slay, 2010).

Mütevazı liderliğin örgüt çalışanları ve örgüt üzerinde birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler şu şekilde sıralanabilir (Kerse, vd., 2020):

- ✓ Çalışanların gelişimi için destek sunar ve liderin bu konudaki etkinliğine ilişkin algının güçlenmesini sağlar.
- ✓ Mütevazı liderlik ile ilgili örgüt üyelerinin beceriklilik ve bağlılık düzeyleri artmaktadır.
- ✓ Psikolojik güven yoluyla yaratıcılık davranışı gelişir.
- ✓ Psikolojik güçlendirme yoluyla proaktif çalışan davranışları gelişmektedir.
- ✓ Çalışan esnekliği artar.
- ✓ Yenilikçilik davranışları ve vatandaşlık davranışları yaygınlaşır.
- ✓ Örgüt performansı artar.

1.4.5. Mütevazı Liderliği Açıklamaya Yardımcı Kuramlar

Mütevazı liderlik ile ilgili kuramlar; Sosyal Bilgi İşleme Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisi, Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi olarak sıralanabilir.

Sosyal bilgi işleme teorisine göre, bireylerin yakın (aile,arkadaş) ve uzak çevre (iş yeri çalışanları) olarak adlandırılan çevresiyle olan ilişkileri bireyin tutum, davranış ve düşüncelerini etkilemektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Bireylerin iş yerlerindeki sosyal çevrelerinden edindikleri bilgilerin, onların iş hayatlarında sergilediği tüm davranışları olumlu/olumsuz yönde etkileyeceği ve bireylerin kendi tutum ve davranışlarını iş yerindeki bu ilişkiye göre yeniden şekillendireceğini ifade edilmektedir (Kerse, vd., 2020). Liderin çalışanları ile olan ikili ilişkilerinde sergilediği tutum ve davranışlar, alt düzey izleyicilerin tutum ve davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir.

Kaynakların Korunması Teorisi, Hobfull'un Kaynakları Korunması Kuramı, bireylerin mevcut kaynakları (maddi kaynaklar, ekonomik-sosyal şartlar, kişilik özellikleri, enerji) korumak amacıyla sarf ettikleri çabayı ifade eden bir teoridir (Hobfoll, 2001). Ali, Zhang, Shah, Khan, ve Shah (2020), çalışmalarında, alçakgönüllülüğün işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırmak için değerli bir kişisel kaynak olduğunu belirtmişlerdir. Ma, Wu, Jiang, ve Wei, (2019), çalışmalarında, kaynakların korunması teorisinin altında yatan temel mantığın uygulanması ile mütevazı liderler, takipçilerinin ilişkisel enerjilerini arttırdığı ve bu bağlamda çalışanlar arasında yapıcı ses davranışının ortaya çıktığını tespit etmişlerdir.

Sosyal Öğrenme Teorisi, öğrenmeyi “öngörülü bir şekilde” şekillendiren hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla ilgilenmektedir (Brown, Trevino, ve Harrison, 2005). Bu kuram, mütevazı liderliğin bulaşma etkisini açıklamak için kullanılmıştır. (Ashford, Wellman, Luque, Stobbeleir, ve Wollan, 2018) çalışmalarında, üst düzey yöneticilerin sergilediği mütevazı davranışların, diğer örgüt üyelerinin daha fazla mütevazı davranış sergilemesine katkı sunduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda sosyal öğrenme teorisi kullanılarak lider alçakgönüllülüğü, ekip alçak gönüllülüğünü olumlu yönde etkilediğini ve lider alçak gönüllülüğünün ekip lideri üzerinde aşağıya doğru bir etkisi olduğu söylenebilir.

Sosyal Değişim Teorisi, değişimin belirli kuralları nedeniyle, ilişkilerin zaman içerisinde nasıl güvene, sadakate ve karşılıklı taahhütlere dönüştüğünü araştırır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Mütevazı liderlik bağlamında bu kuram, liderler ve takipçileri arasındaki alçakgönüllü davranışlarının oynadığı rolleri açıklamaktadır. (Rego, vd., 2017) çalışmalarında, mütevazı liderlerin alçakgönüllülüğü sayesinde ekip üyeleri ile nasıl daha

güçlü sosyal bağlar geliştirdiklerini vurgulamışlardır. Dolayısıyla sosyal değişim teorisi, liderlerin sergilediği mütevazı davranışların, liderin takipçilerinin sergilediği olumlu davranışsal tepkileri nasıl teşvik ettiğini açıklamada çok önemli bir paya sahiptir (Kelemen, Matthews, Matthews, ve Henry, 2023).

1.4.6. Literatür Taraması

Bu kısımda mütevazı liderlik konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası yayınlara yönelik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Mütevazı liderliğe yönelik literatür taraması Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Mütevazı Liderliğe Yönelik Literatür Taraması

Künye	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonucu
(Gül ve Timuroğlu, 2023)	Mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Mütevazı liderlik ile beyana dayalı kişisel inisiyatif arasındaki ilişkide psikolojik güvenin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.
(Baş, 2022)	Mesleki özdeşleşme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide prososyal motivasyonun aracı, mütevazı liderliğin düzenleyici rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Mesleki özdeşleşme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide prososyal motivasyonun kısmi aracı etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca mütevazı liderliğin bu ilişkide düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir.
(Özkan, Ardiç, ve Özsoy, 2022)	Mütevazı liderliğin, yenilikçi iş davranışına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Mütevazı liderliğin iş davranışına ve psikolojik iyi oluşa etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Mütevazı liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde, psikolojik iyi oluşun kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.
(Ali, Li, Khan, Shah, ve Ullah, 2021)	Mütevazı liderliğin, proje başarısına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu ilişkinin tespit edilmesinde üst yönetim desteği ve ekip kurmanın aracı etkisi araştırılmıştır.	Mütevazı liderlik proje başarısını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir. Ekip oluşturma ve üst yönetim desteği Mütevazı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.
(Chen, Liu, Wang, ve Hu, 2021)	Mütevazı liderliğin takım yaratıcılığına olan etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Mütevazı liderliğin ekip yaratıcılığını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bu etki lider etkinliğinin yüksek olduğunda daha da güçlenmektedir.
(Cho, Schilpzand, Huang, ve	Mütevazı liderliğin, çalışanların görev performansına ve örgütsel vatandaşlığa etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Mütevazı liderliğin, çalışanların görev performansını ve örgütsel vatandaşlığı pozitif yönlü anlamlı

Paterson, 2021)		düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.
(Liu, Liu, Wang, ve Wang, 2021)	Mütevazı liderlik davranışının ekiplerdeki performanslara etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Bireysel olarak Mütevazı liderlik davranışının bireysel performansa pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Takım düzeyinde ise Mütevazı liderlik davranışının ekip gücü aracılığıyla ekip performansını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.
(Luu, 2021)	Mütevazı liderliğin kamu sektöründe çalışanların refahına nasıl ve ne zaman katkıda bulunduğu ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.	Lider mütevazılığı ile kamu çalışanları arasında fiziksel, psikolojik ve sosyal refah arasındaki ilişkilerde iş ustalığının aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Lider Mütevazılığı ile iş ustalığı arasındaki pozitif bağın, çalışanların motivasyonunu pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir.
(Özer, Özkan, Özmen, ve Üzümcü, 2021)	Mütevazı liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Mütevazı liderlik davranışının kişilerin işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Bu durumda örgütlere olumlu katkılar sağlayacağı belirtilmiştir.
(Zhou X. , vd., 2021)	Mütevazı liderliğin, hemşirelerin seslilik davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu etkinin tespit edilmesinde işe gömülmüşlük ve duygusal bağlılığın aracı rolleri araştırılmıştır.	Mütevazı liderlik, işe gömülmüşlük, duygusal bağlılık ve seslilik davranışının önemli ölçüde pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Mütevazı liderlik seslik davranışını etkileyen temel etkidir. Bu etkide işe gömülmüşlük ve duygusal bağlılığın ise kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.
(Ali, Zhang, Shah, Khan, ve Shah, 2020)	Mütevazı liderliğin, proje başarısı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmada Mütevazı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş yaklaşımının aracı rolü test edilmiştir.	Mütevazı liderliğin proje başarısını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca Mütevazı liderlik ile proje başarısı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş yaklaşımlarının kısmen etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.
(Ding, Yu, Chu, Li, ve Amin, 2020)	Mütevazı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu ilişkinin tespit edilmesinde güçlü yönlerin	Mütevazı liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Mütevazı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki

	kullanımı ve iş yaratmanın aracılık rolleri araştırılmıştır.	ilişkiye iş yaratma ve güçlü yönleri kullanmanın aracılık ettiği tespit edilmiştir.
(Kerse, vd., 2020)	Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe 'ye uyarlanmasıdır. Ayrıca çalışmada Mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisinde kuşak farklılığının aracı rolü incelenmiştir.	Mütevazı liderliğin seslilik davranışını pozitif yönlü etkilediğini, bu etkinin x kuşağında y kuşağına göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.
(Peng, Wang, Schaubroeck, ve Gao, 2020)	Mütevazı liderliğin ekip performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Fakat Mütevazı liderlik üst düzey yönetim ve alt düzey yönetim olarak iki aşamada ele alınmıştır. Böylece Mütevazı liderlik kendi içerisinde iki seviyeye ayrılarak çalışma gerçekleştirilmiştir.	Mütevazı liderliğin ekip performansını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca üst düzey liderlerin mütevazı davranışlarının, ekip performansını alt düzey liderlere göre daha fazla etkilediği tespit edilmiştir.
(Lin, Chen, Tse, Wei, ve Ma, 2019)	Mütevazı liderliğin örgütsel seslilik üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu etkinin tespit edilmesinde çalışanların kişisel güç duygusunun aracılık rolü araştırılmıştır.	Mütevazı liderliğin örgütsel seslilik üzerinde pozitif yönlü anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kişisel güç duygusu ise iki değişken arasında aracılık rolünü üstlendiği belirlenmiştir. Çalışanların güç mesafesinin daha düşük olduğu durumlarda Mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu ifade edilmiştir.
(Wang, Liu, ve Zhu, 2018)	Mütevazı liderlik ile takipçi yaratıcılığı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu ilişkinin tespit edilmesinde psikolojik güvenlik ve bilgi paylaşımının aracı rolleri araştırılmıştır.	Mütevazı liderlik, takipçi yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik güvenin, Mütevazı liderlik ile takipçi yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracılık ettiği, bilgi paylaşımının ise güvenlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi yumuşattığı ayrıca bilgi paylaşımının yüksek olduğu örgütlerde yaratıcılığın daha güçlü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.
(Zhou ve Wu, 2018)	Mütevazı liderlik ile çalışanın yenilikçi davranışı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu ilişkinin tespit edilmesinde çalışanın öz yeterliliği ve liderin politik becerilerinin aracı rolleri araştırılmıştır.	Mütevazı liderliğin çalışanların yenilikçi davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan öz yeterliliği ve liderin politik becerileri, mütevazı liderlik ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide sırasıyla kısmi aracılık ve

		moderatörlük rolleri oynadığı tespit edilmiştir.
(Liu C. , 2016)	Çin’de Mütevazı liderliğin örgütsel seslilik davranışına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu ilişkinin tespit edilmesinde lidere olan güven ve pozitif etkinin aracı rolü araştırılmıştır.	Mütevazı liderliğin çalışanın sesliliğine olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mütevazı liderlik ile sesli davranış arasındaki ilişkide çalışanların lidere olan güveni ve işyeri olumlu etkilerinin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.
(Li, Liang, ve Zhang, 2016)	Mütevazı liderlik davranışlarının takipçilerin işten ayrılma niyetine etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Mütevazı liderlik davranışı ile takipçilerin işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık ettiği belirlenmiştir.
(Walters ve Diab, 2016)	Mütevazı liderlik ile çalışan işyeri bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkinin tespit edilmesinde psikolojik güvenliğin aracı rolü araştırılmıştır.	Mütevazı liderliğin çalışan iş yeri bağlılığını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenin tam aracılık ettiği tespit edilmiştir.
(Oc, vd., 2015)	Singapur’da Mütevazı liderlik kavramının teorik açıdan incelenmesi amacıyla nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir.	Mütevazı liderliğin tevazu, empati, düşünceye saygı gösterme gibi insancıl davranışların bir çıktısı olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4’de yer alan literatür taraması sonucunda mütevazı liderlik ile ilişkilendirilen değişkenler sırasıyla örgütsel seslilik, ekip performansı, yaratıcılık, proje başarısı, örgütsel bağlılık, kavramsal çalışmalar ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde sıralanabilir. Ulusal ve uluslararası yayınlar incelendiğinde mütevazı liderlik ile en fazla ilişkilendirilen değişkenin örgütsel seslilik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL SESLİLİK VE İŞ TATMİNİ

Bu bölümün birinci kısmında sırasıyla örgütsel seslilik kavramı, örgütsel sesliliğin amaçları, örgütsel seslilik boyutları, örgütsel seslilik türleri, örgütsel seslilik davranışı sonuçları, örgütsel seslilik ve liderlik tarzlarına yönelik literatür taraması ve mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik arasındaki ilişkilerden bahsedilmiştir. Bu bölümün ikinci kısmında ise iş tatmini kavramı, iş tatminin önemi, yararları, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin özellikleri ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

2.1. Örgütsel Seslilik Kavramı

Seslilik kavramı Hirschman tarafından 1970 yılında “ *bir çalışanın sakıncalı bir durumdan uzaklaşmak yerine söz konusu durumu değiştirmeye yönelik girişimde bulunma davranışı*” şeklinde yaptığı tanım ile literatürdeki yerini almıştır (Acaray, 2020). Örgütsel seslilik kavramı hakkında literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlar şu şekilde sıralanabilir (Kerse, vd., 2020):

- ✓ Çalışanların çalışma ortamlarında ve müşterilerine sundukları mal/hizmetlerde yaşadıkları sorunları, kendi iş performanslarını etkileyen olayları ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili çeşitli fikir ve düşüncelerini ifade etme davranışdır.
- ✓ İşletmede faaliyetlerini sürdüren çalışanlarla ilgili çeşitli konularda örgüte farklı seviyelerde katkılarda bulunacak görüş, öneri, endişe, kaygı ve fikirleri açıkça yöneticilere/liderlere aktarma davranışdır.
- ✓ Çalışanların kendilerine atfedilen görev tanımlarının dışına çıkarak, işletme faaliyetlerini iyileştirmek, geliştirmek, çeşitli sorunları çözüme ulaştırabilmek için fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini yetkililere sunmasıdır.
- ✓ Örgütlerdeki sadece mevcut durumun eleştirilmesi değil, aynı zamanda mevcut durumun iyileştirilmesi için çeşitli önerilerin yetkililere iletilmesidir. Bu önerilerin sunulması örgüt çalışanlarının fikirlerini ifade etmesi için teşvik edilmesi gerekmektedir.

Çalışan sesliliği, olumlu ve olumsuz seslilik olarak iki şekilde tanımlanabilmektedir. Olumlu seslilik davranışı, çalışanların bulundukları kuruma karşı aidiyet duygularına sahip olmaları nedeniyle örgüt yararına fikir, öneri ve/veya endişelerini ifade etmeleri şeklinde tanımlanabilmektedir (Aygün ve Özen, 2019). Olumsuz seslik davranışı ise, çalışanların bulundukları örgütteki yaşadığı olumsuz durumlar sonucunda ortaya çıkan yani yöneticilerin adaletsiz davranması, gergin ilişkiler vb. davranış biçimleri nedeniyle ortaya çıkan durumlara karşı çalışanların yöneticilerine tepki göstermesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel seslilik, örgüt liderinin çalışanlara karşı gösterdiği tutum ile doğrudan bağlantılıdır. Şöyle ki liderin eylem ve tutumları, olaylara bakış açısı ve olayları değerlendirmesi vb. davranış biçimleri, çalışanlara çeşitli sinyaller göndermekte, çalışanlar olumlu sinyal alması durumunda ise fikirlerini açık, net bir şekilde üstlerine sunabilmektedir (Örücü, Hasırcı, ve Böcek, 2022). Buna karşılık çalışanların sesini duyuramadığı, kendisinden bekleneni sorgulamadan kabul edip işini yapması gerektiği yani işini doğru yapmanın, doğru işi yapmaktan daha önemli olduğu örgüt kültürlerinde, çalışanlar fikirlerini açık bir şekilde paylaşmayacaktır. Dolayısıyla bu durumda da örgütlerde yönetim açısından çeşitli başarısızlıkların ortaya çıkacağı söylenebilir (Karabıyıkoglu ve Kanbur, 2023).

2.2. Örgütsel Sesliliğin Amaçları

Örgütsel seslilik, sağlam bir örgüt yapısının oluşması ve/veya örgüt kültürünün meydana getirilmesi, çalışanlar ve yöneticiler açısından çeşitli olumsuzların ortadan kaldırılması gibi örgüt, yönetici ve çalışanlar açısından birçok amacı bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sesliliğinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Büber, 2020):

- ✓ Çalışanların örgüt içerisinde huzursuz ve şikâyetçi oldukları durumları yöneticilere bildirmesi ve bu sayede yönetimle ilerde ortaya çıkabilecek potansiyel olumsuzların ortadan kaldırılması,
- ✓ İşbirliğine dayalı bir örgüt yapısı ve kültürünün oluşturulması,
- ✓ Örgüt içerisinde çalışan sesliliği sayesinde üretim sürecinde (iş, kalite, üretkenlik) karar alma faaliyetlerine destek sağlanması,
- ✓ Uzun vadede hem çalışan hem yöneticiler hem de örgüt açısından çeşitli faydaların sağlanması şeklindedir.

2.3. Örgütsel Sessliliğin Boyutları

Çalışan sessliliği literatürde üç temel boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Özbolat ve Şehitoğlu, 2018; Aygün ve Özen, 2019):

- ✓ Örgüt yararına sesslilik; Örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerde ilk etapta örgüt çıkarlarının düşünülmesi çerçevesinde ortaya çıkan, üst yönetimin yönlendirilmesine gerek olmayan, isteğe bağlı ortaya çıkan davranışlardır. Bu tip sesslilik davranışı kendiliğinden ortaya çıkan ve bilinçli davranışlardır. Bu bağlamda bazı yöneticiler tarafından kabullenilemez ve/veya olumlu değerlendirilmemektedir.
- ✓ Savunma amaçlı sesslilik; Bireylerin kendilerini korumaları amacıyla ortaya çıkan sesslilik türüdür. Birey kendi çıkarlarına ters düşebilecek durumlarla karşılaştığında veya iş hayatıyla ilgili korku, şüphe vb. duygular hissettiği zaman gerçekleşmektedir.
- ✓ Kabul edilmiş sesslilik; İş ile ilgili düşüncelerin fark yaratmayacak şekilde ve genellikle üst yönetimi onaylayıcı şekilde ortaya çıkan sesslilik boyutudur. Bu tip sesslilik davranışında çalışan düşük öz yeterliliğe sahiptir ve üst yönetime boyun eğme durumları gerçekleşmektedir.

Çalışan sessliliği boyutları ve davranış biçim örnekleri Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Çalışan Sessliliği Boyutları

Çalışan Davranışları/Motivasyonları	Sesslilik Boyutları
İşbirliğine Yönelik Davranış İşbirliğine dayalı fedakârlık ve işbirliği sağlama isteği	Örgüt Yararına Sesslilik ✓ İşbirliği içerisinde problemlere çözüm önerisi getirme düşüncesi ✓ Örgüt yararına yapıcı işbirlikleri gerçekleştirme düşüncesi
Kendini Koruma Davranışı Kişisel olarak risk altında olduğu düşüncesi ve korku hissi	Savunma Amaçlı Sesslilik ✓ Çeşitli olumsuz duygu ve düşünceler (korku) nedeniyle dikkatleri başka yöne çevirmek amacıyla çeşitli fikirler ortaya atma düşüncesi ✓ Bireysel olarak kendini korumak amacıyla diğer bölümler/ departmanlar /çalışanlar hakkında çeşitli fikirler sunma düşüncesi
Kayıtsızlık Geri çekilme, fikir sunmama ve herhangi bir farklılık yaratmayacağına yönelik hisler	Kabul Edilmiş Sesslilik ✓ Geriye çekilme temelli fikirler açıklamak ✓ Örgüt içerisinde herhangi bir değişiklik yapma niyetine sahip olmadığı için diğer grup üyeleri ile aynı fikri benimsemek.

Kaynak: (Dyne, Ang, ve C.Botero, 2003)

2.4. Örgütsel Sesliliği Açıklamaya Yardımcı Kuramlar

Literatürde seslilik ve sessizlik davranışları birbirini besleyen fakat ayrı davranış biçimleri şeklinde ortaya çıkan kavramlardır. Çalışanların seslilik davranışını benimseyerek sessiz kalmak davranışından vazgeçmeleri çeşitli kuramlar ile açıklanabilmektedir. Bu kuramlardan bazıları; Hobfull'un Kaynakların Korunması Kuramı, Noelle-Neumann'ın Suskunluk Kuramı ve Hirshman'ın Kaçma-Konuşma ve Sadakat kuramıdır.

Hobfull'un Kaynakları Korunması Kuramı, bireylerin mevcut kaynakları (maddi kaynaklar, ekonomik-sosyal şartlar, kişilik özellikleri, enerji) korumak amacıyla sarf ettikleri çabayı ifade eden bir teoridir (Hobfoll, 2001). Kuram, kaynakların korunması ilkesi ve kaynak kazanım ilkesi olmak üzere iki temel ilkeyi kapsamaktadır. Kaynakların korunması ilkesi, bireyleri sessiz kalmaya yönlendirirken, kaynak kazanım ilkesi, bireylerin seslilik davranışı göstermesine rehberlik etmektedir (Karabıyıkoglu, 2022). Bireyler yeni kaynaklar elde etmek istediklerinde fikirlerini açık bir şekilde yetkililer ile paylaşabileceklerdir.

Noelle-Neumann'ın Suskunluk Sarmalı Kuramı, çalışanların örgüt içerisindeki diğer çalışanlardan alacağı tepkinin durumuna (pozitif/negatif) göre kendi fikir, görüş ve önerilerini dile getirebileceğini ifade eden kuramdır. Fikrinin destekleneceğine inanan çalışan, görüşlerini açık yüreklilik ile dile getirebilir iken, destek görmeyeceğine inanan çalışanlar, görüşlerini bastırarak sessiz kalma ve/veya başka görüşleri sürekli onaylama eğilimi göstermektedir (Bilir, 2019).

Hirshman'ın Kaçma-Konuşma ve Sadakat Kuramı, çalışanların bulundukları örgütte tatminsizlik içerisinde bulunması durumunda iki seçeneklerinin bulunduğunu bu seçeneklerin ise pes etmek veya savaştırmak olduğu belirtilmiştir (Karabıyıkoglu, 2022). Pes eden bireyler, örgütten kendilerini soyutlayarak kendi kabuklarına çekilebilmekte hatta işlerinden ayrılmayı düşünürken, savaştırmayı tercih eden bireyler ise örgüt içerisinde kendilerince yanlış olarak değerlendirdikleri tavır, düşünce ve uygulamaları yapıcı bir dille eleştirerek kendi düşüncelerini paylaşmaktadırlar (Şener, 2019).

2.5. Örgütsel Sesliliğin Ortaya Çıkış Biçimleri

Çalışan sesliliği davranışları örgütlerde farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bu farklı biçimler şu şekilde özetlenebilir (Kulualp, 2016):

- ✓ Üstleri etkileme,
- ✓ Açıkça konuşma,
- ✓ Konu benimsetme,

- ✓ Sorumluluk alma,
- ✓ Ses çıkartma (itiraz, şikayet etme),
- ✓ İlkeli örgütsel muhalefet,
- ✓ Muhbirlik (Whistleblowing)

2.5.1. Üstleri etkileme

Çalışanlar, örgüt yapısı içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı üstlerini etkilemek istemektedirler. Çalışanlar üstlerini etkileyerek organizasyon yapısı içerisinde daha güçlü pozisyonlar elde etmek istemektedir (Kulualp, 2016). Bu bağlamda üstlerine karşı stratejik amaçlarla yaklaşmakta ve kendi çıkarlarını korumak ve/veya güçlendirmek istemektedirler.

2.5.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma, çalışanların örgüt içerisinde yaşadığı problemlerini, sorunlarını, şikâyetlerini ve isteklerini gerekli iletişim araçları kullanarak üst yönetime açık bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2010). Örgüt üyelerinin kendilerine, örgüt yapısına, örgüt kültürüne ve örgütün yönetim sistemine olan güveniyle doğru orantılı olarak açıkça konuşma seslilik davranışına başvurabileceği düşünülmektedir (Durak, 2012).

2.5.3. Konu Benimsetme

Konu benimsetme seslilik davranış türü, örgüt yapısı içerisinde yöneticilerin (genellikle orta düzey yöneticiler), örgüt için en az kısmi derecede önemli olarak düşündükleri bazı konular hakkında, uygun ortam zemininde gündeme getirerek bu konu hakkında tartışma ortamı oluşturup, fikirlerini beyan ederek dolaylı yoldan seslerini üst yönetime duyurabilmektedirler (Karabıykoğlu, 2022).

2.5.4. Sorumluluk Alma

Bu seslilik türü, açıkça konuşma seslilik türü ile karıştırılabilmektedir. Açıkça konuşma seslilik türü, örgüt içerisinde fikir alışverişinde bulunabilmeyi ifade etmekten, sorumluluk alma seslilik türü, sadece fıkırsel iletişimi değil bu konu hakkında fiili olarak harekete geçmeyi ifade etmektedir (Moçoşoğlu, 2019). Sorumluluk alan örgüt üyesi, örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle ifade etmek istediği işi, geliştirmeyi ve/veya değiştirmeyi hedeflemektedir (Durak, 2012). Sorumluluk alma seslilik davranışının ortaya çıkabilmesi için örgüt kültürünün yapısı oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün çalışanların sorumluluk almasına izin verebilecek bir yapıda olması gerekmektedir.

2.5.5. Ses Çıkartma (İtiraz, Şikayet Etme)

Çalışanların örgüt içerisinde memnuniyetsizlik duyduğu durumlar karşısında itiraz etmesi ve/veya şikayet etmesi ses çıkarma seslilik davranışı olarak adlandırılabilir. Örgüt içerisinde yer alan örgüt üyeleri, bir şekilde seslerini çıkartarak mağduriyetlerini belli etmek, isteklerini arzularını ve fikirlerini söylemek isteyebilirler (Moçoşoğlu, 2019). Şikâyet etme doğru bir şekilde yapıldığında, örgüt içerisinde farkındalığı arttıracığından dolayı yaratıcı çözümlerin elde edilmesi imkânı sağlayabilecektir (Karabıyıkoglu, 2022).

2.5.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Örgütlerde çalışanların, gücü elinde bulunduran yönetimlere karşı çeşitli isteklerini, arzularını ve fikirlerini iletebilmek adına kasıtlı olarak ses çıkarma davranışında bulunması şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerde ses çıkaran örgüt üyelerinin “problem çıkaran insan” olarak adlandırılması nedeniyle demokratik yapısı zayıf olan örgütlerde bu davranış biçimi örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Durak, 2012). Fakat günümüz modern örgüt yapılarında, muhalefet olarak adlandırılabilen kişi veya grupların fikirlerini dinlemek, itirazlarını değerlendirmek örgüt açısından oldukça yararlı olabileceği düşünülmektedir (Çakıcı, 2010). Çalışanların muhalif görüşleri, örgüt problemlerine karşı alternatif çözüm yolları geliştirilebilme imkânı sağlamasıyla birlikte örgüt kültürünün de gelişmesini sağlayacaktır (Karabıyıkoglu, 2022).

2.5.7. Muhbirlik (Whistleblowing)

Örgüt içerisinde var olan yasadışı bir durumu, yetkili kişilere bildirme şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2010). Bu yasadışı olan durum, örgüt kurallarına aykırılık, etik ve hukuki ihlal şeklinde ortaya çıkan davranış, söz ve çeşitli uygulamalar olarak tanımlanabilir (Durak, 2012). Muhbirlik örgüt içerisinde yetkili yöneticilere örgüt içi iletişim kanalları kullanılarak yapılabileceği gibi örgüt dışı çeşitli uygulamalar ile yetkililere bilgi verilmesi şeklinde gerçekleşebilir (Karabıyıkoglu, 2022). Örneğin ülkemizde son yıllarda oldukça sık kullanılan CİMER ve BİMER uygulamaları ile örgüt içerisinde çeşitli sebeplerden dolayı sesini çıkartamayan bireyler, resmi kurumlar vasıtasıyla yasadışı durumlar hakkında yetkili mercilere başvurularını yapabilmektedirler.

2.6. Örgütsel Seslilik Davranışının Sonuçları

Örgütsel seslilik davranışının, bireysel ve örgütsel bağlamda olumlu ve olumsuz açıdan örgütleri ve bireyleri etkileyen birçok sonucu bulunmaktadır. Tablo 6’da örgütsel seslilik davranışının sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Sesslilik Davranışının Sonuçları

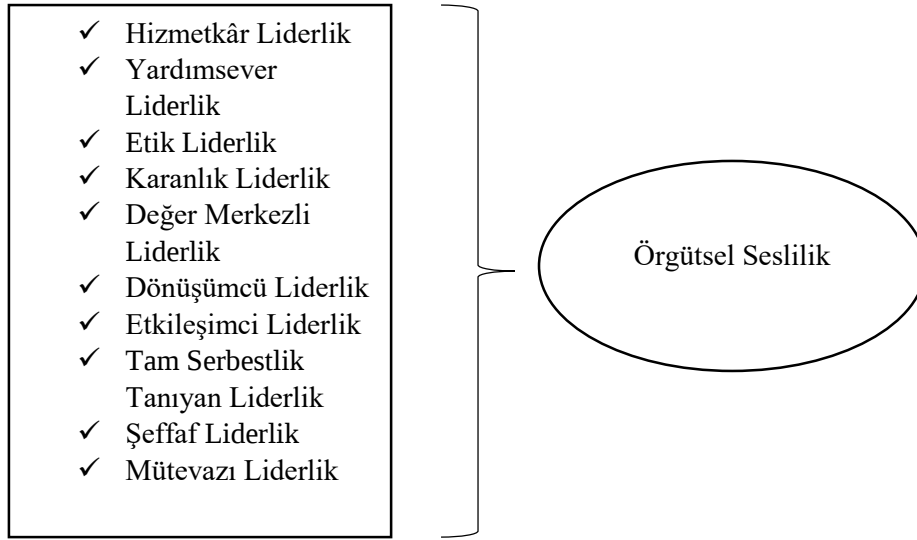
Bireysel Sonuçlar	Örgütsel Sonuçlar
İş tutumu (+)	Hata düzeltme (+)
Kontrol sağlama (+)	Karar verme (+)
Performans arttırma (+)	Öğrenme ve gelişme (+)
Stres (-)	Grup uyumu (+/-)
İmaj (+/-)	İş arkadaşları üzerindeki etkisi (+/-)
Ödül ve/veya ceza (+/-)	Örgüt kültürü üzerindeki etkisi (+/-)
Performans değerlendirme (+/-)	

Kaynak: (Morrison E. W., 2011)

Tablo 6 incelendiğinde örgütsel sesslilik davranışının örgütsel sonuçları hata düzeltme, karar verme, öğrenme ve gelişme olarak olumlu yönde bir etki yapacağı; grup uyumu, iş arkadaşları ve örgüt kültürüne etkisinin hem olumlu hem de olumsuz bir etkisinin olabileceği belirtilmiştir. Benzer şekilde örgütsel sessliliğin bireysel sonuçları incelendiğinde ise; iş tutumu, kontrol sağlama, performans geliştirme üzerine olumlu yönde etkisinin olduğu, imaj, ödül/ceza ve performans değerlendirme üzerinde hem olumlu hem olumsuz bir etkisinin olabileceği, stres davranış biçiminde ise çalışanlara olumsuz bir etkisinin olduğu söylenebilir.

2.7. Örgütsel Sesslilik ve Liderlik Stillerine Yönelik Literatür Taraması

Çalışan sesliğine yönelik literatür taramaları incelendiğinde liderlik stillerinin örgütsel sessliliğe etkisine yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Liderlik stillerinin örgütsel sessliliğe etkisini inceleyen çalışmalar Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Liderlik Stillerinin Örgütsel Sessliliğe Etkisine Yönelik Literatür

Kaynak: (Ataç, 2020)

Şekil 1 incelendiğinde Ataç’a (2020) göre, birçok liderlik stiline çalışan sessliliği üzerinde etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Bu liderlik stilleri içerisinde yer alan ve bu çalışmanın konusu olan mütevazı liderliğe yönelik literatür taraması Tablo 4’de yer almaktadır. Şekil 1 ile liderlik stilleri ile örgütsel sesslilik davranışı arasındaki ilişkilerin hangi liderlik stillerinde ön plan çıktığının gösterilmesi amaçlanmıştır.

2.8. Mütevazı Liderlik ve Örgütsel Sesslilik İlişkisi

Birçok araştırma liderlik davranışının, çalışanların sessliliği üzerindeki önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Liderlik teorisi, liderin etkinliğini artırmada önemli bir faktör olarak görülse de liderin “mütevazı” davranış özelliğini fark eden çok az sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalar Tablo 4’de yer alan literatür taramasında bahsedilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde mütevazı liderliğin örgütsel sessliliği pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Mütevazı liderlik, aşağıdan yukarıya doğru olarak tanımlanabilen bir liderlik tarzıdır ve başkalarının fikirlerine görüşlerine karşı alçakgönüllü olarak davranmaya açık olan, başkalarının katkılarını takdir eden, kendi eksik ve hatalarının olabileceğini kabul eden vb. bir dizi davranış ile liderlik verimliliğini artırarak çalışan performansını yükseltmeyi hedefleyen liderlik türüdür. Teknolojinin hızla geliştiği, küresel sınırların tamamen oradan kalktığı, sürekli yeni yaklaşımların ve yeni yöntemlerin geliştirildiği günümüz dünyasında her şeyi bildiğini iddia eden liderlerin inandırıcılığı pek gerçekçi değildir. Başka bir ifadeyle her konuda her koşulda sorulan sorulara doğru cevaplara sahip olmayacağını belirten liderler daha inandırıcıdır. Hatalarını ve başarısızlıklarını kabul eden,

kendi düşüncelerinin yanı sıra çalışanlarının/ ekip üyelerinin güçlü yönlerini kabul eden, onların isteklerini, arzularını ve önerilerini dikkate alan liderlerin başarılı olma ihtimalleri diğer liderlere kıyasla oldukça fazladır. Bu bağlamda örgüt sesliliği kavramı ile mütevazı liderlik kavramı arasındaki güçlü bağ oluşturulabilir. Mütevazı liderler, hatalarını düzelterek, çalışanlarının tavsiyelerine uyararak, daha fazla deneyime sahip olan çalışanların görüşlerine saygı duyarak ve en önemlisi kendini beğenmişlikten kaçarak örgüt kültürünün oluşturulması ve yönetim faaliyetlerinin daha verimli gerçekleştirilmesi hususlarında daha yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Seslilik davranışında bulunan örgüt üyeleri için çeşitli riskler söz konusudur. Sürekli seslilik davranışında bulunan çalışanın sorun çıkaran olarak örgüt üyeleri tarafından etiketlenmesine, örgüt içerisindeki çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin zarar görmesine hatta liyakat sahibi olmayan yöneticiler tarafından cezalandırılmasına neden olabilmektedir. Bu noktada mütevazı liderler, çeşitli hataları görmezden gelen ve bu hataları düzeltebilen, çalışanların başarısızlığının yol açabilecek fikir alışverişlerinde çalışanları hep cesaretlendiren, çalışanların kendi fikir ve düşüncelerini ifade etmesi konusunda sürekli onları motive eden bireylerdir. Ayrıca mütevazı liderlerin, çalışanları tarafından öne sürülen çeşitli fikirleri onaylamaları ve takdir etmeleri, astların kendilerine olan güvenlerini artırabilmekte böylece çalışanların liderleriyle olan iletişimlerinin de farklı boyutlara ulaşabileceği düşünülmektedir.

2.9. İş Tatmini Kavramı

Tatmin kavramı; istenilen bir şeylerin elde edilmesi ve ihtiyaçların tatmin edilmesi sonucunda ulaşılan mutluluk duygusu şeklinde tanımlanabilmektedir. Tatmin terimi kısaca doyumluğa ulaşma şeklinde de tanımlanabilir (İşcan ve Timiroğlu, 2010).

İş tatmini kavramı hakkında literatürde tek bir tanım bulmak oldukça güç ve zordur. Çünkü iş tatmini kavramı çeşitli araştırmacılar ve yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Kavram 1920'li yıllarda ortaya çıkmasına rağmen, 1930'lu ve 1940'li yıllarda önem kazanmış ve sosyal bilim alanında da araştırma konusu olarak kullanılmıştır (Filiz, 2014). İş tatmini bilim insanların bulundukları çalışma şartlarını soyut bir şekilde değerlendirilmesinde ve yöneticilerin rol davranışları, örgütsel seslilik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel davranışları önemli oranda etkilemektedir (Arslanoğlu, Bektemur, ve Gemlik, 2020). İş tatmini farklı şekillerde değerlendirilse de kavram olarak insanların duygu ve deneyimlerini ortaya koymakta ve kişinin iş ve çevresi arasında olan ilişkilerini göstermektedir. Farklı bir bakış açısıyla ele alındığı zaman ise iş görenin, her iş

yaşamının sonunda işine, iş çevresine veya bulunduğu örgüte ait birçok deneyiminden oluşmaktadır denebilir. İş tatmini, çalışanların bulundukları örgüte yönelik olumlu duyguları/tutumlarının tamamı şeklinde tanımlanabilir (Özpehlivan, 2018). Çalışanların çalıştıkları işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluklar ile yakından ilişki içerisinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler ile ilgilidir (Şimşek, Akgemici, ve Çelik, 2008: 202):

- ✓ Tatmin, yöneticinin tutum ve davranışları ile ilgilidir.
- ✓ Tatmin işgörenin yetenekleri ile ilgilidir.
- ✓ Tatmin işgörenin çalıştığı işyerinden elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- ✓ Tatmin iş güvenliği ve işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- ✓ Tatmin, işini sevmeye ve işinden keyif alma kabiliyeti ile ilgilidir.
- ✓ Tatmin, işgörenin bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir.

İş tatmini, çalışanların çalışma yaşamlarında/ortamlarında elde ettiği mutluluk, haz ve doyum /tatmini ifade etmektedir. İş tatmininin üç önemli yönü şu şekilde sıralanabilir (Çevik ve Korkmaz, 2014):

- ✓ İş tatmini, görülmez sadece hissedilebilir bir kavram olduğu için duygusal yönü oldukça ağır basmaktadır.
- ✓ İş tatmini, genel itibarıyla çıktıların bireylerin beklentilerini hangi seviyede karşıladığı ile ilgilidir.
- ✓ İş tatmini birbiriyle bağlantılı birçok tutumu da beraberinde sunmaktadır. Ücret, terfi, iş, yönetim tarzı, çalışma ortamı bu tutumlara örnek olarak gösterilebilir.

2.10. İş Tatminin Önemi

Bir önceki kısımda tatmin ve iş tatmini kavramları açıklanmıştır. Bu kısımda ise çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından iş tatmininin öneminden bahsedilmiştir.

İş tatmininin önemi şu şekilde sıralanabilir (Şimşir ve Seyran, 2020):

- ✓ Çalışanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak adına çalışma hayatlarına devam etmektedir.
- ✓ İş hayatında tatmin elde edemeyen çalışanlar, hiçbir zaman kişisel doyumlarına ulaşamazlar.
- ✓ İş tatmini elde edemeyen birey hayal kırıklığına uğramaktadır.
- ✓ İnsanların hayatları süresinde odak noktaları çoğunlukla işleridir.

- ✓ Herhangi bir işte çalışmayan bireyler ihtiyaçları olmasa bile mutsuzluk yaşayabilirler.
- ✓ Bireylerin herhangi bir uğraşı olmaması psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir.
- ✓ İş ve boş zaman birbirleriyle bağlantılı olan iki kavramdır. Uğraş gerektirmeyen boş zamanı çok olan birey zaman geçtikçe mutsuz olacaktır.

2.11. İş Tatmininin Yararları

İş tatmininin; bireyler için yüksek motivasyon, örgütler için kaynakların verimli kullanımı, yöneticiler için işlerin kolay yürütülmesi gibi çeşitli yararlarının bulunduğu söylenebilir. İş tatminin bireyler, örgütler ve yöneticiler açısından yararları şu şekilde sıralanabilir (Özpehlivan, 2018):

- ✓ Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, işlerine karşı yüksek düzeyde gayret göstermekle birlikte azami seviyede enerjiye sahiptirler.
- ✓ Yüksek düzeyde iş tatminine sahip çalışanlar, daha az kaynak kullanarak daha çok çıktı elde edilmesini sağlamaktadırlar.
- ✓ İşini severek yapan bir çalışan, kendini örgütün önemli bir parçası olarak görebilmekte ve bu sayede içsel tatminini en üst seviyelere çıkarabilmektedir.
- ✓ Yüksek düzeyde iş tatminine sahip çalışanlar, işlerine daha fazla odaklanabilmekte bu sayede devamsızlıklarının azaldığı ve işyerinde daha uzun süreler çalıştığı söylenebilir. Bu durumun hem örgüt hem de çalışanlar açısından son derece yararlı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacağı aşîkârdır.
- ✓ İş tatmini, çalışanların geleceğe yönelik umut ve beklentilerini kuvvetlendirmektedir.

2.12. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlardan bazıları ücret, çalışanların çalışma koşulları, işin yapısı, eğitim olanakları, işin niteliği ve yapısı şeklinde sıralanabilir (Tor ve Esengül, 2011). İş tatmini etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu etmenlerden iç faktör işin kendisi ile ilgidir ve bunlar özgüven, başarı, zafer, geribildirim, kontrol ve işten elde edilen diğer duygulardır. Dış tatmin faktörleri ise direkt işin kendisi ile ilgili değil amirler ile ilgilidir. İş arkadaşları ile kurulan ilişkiler, yöneticiden gelen övgüler, tatmin edici maaş vb. duygular olarak ele alınabilir (Chen L.-H. , 2008). İş tatminini etkileyen faktörler Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Kültürel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Grup Faktörler	Bireysel Faktörler
✓ İnançlar ✓ Değerler ✓ Tutumlar	✓ Ücret ✓ Terfi imkanı ✓ İşin niteliği ve işleyişi ✓ Politika ✓ Çalışma koşulları	✓ Yönetici tutumu ✓ Çalışma arkadaşları	✓ Yaş ✓ Eğitim Seviyesi ✓ Bireyin istek ve ihtiyaçları ✓ İş çıkarları ✓ İş beklentileri

Kaynak: (Soysal ve Tan, 2013)

Tablo 7 incelendiğinde, iş tatmini etkileyen faktörlerin temelde dört ana gruba ayrıldığı görülmektedir. Bunlardan kültürel faktörler, çalışanların inançları, değerleri ve tutumları nedeniyle ortaya çıkan faktörlerdir. Örgütsel faktörler ve grup faktörleri ise kurum içi faktörler olarak değerlendirilebilir. Örgüt içerisinde ücret politikası, terfi imkânları, kurum politikası, yönetici ve çalışanların tutumları iş tatminini etkilemektedir. Bireysel olarak çalışanların kendini gerçekleştirme, bireysel istekleri ve beklentileri önemli bir etki olarak değerlendirilmektedir. İş tatminini etkileyen bazı faktörler aşağıdaki kısımda açıklanmıştır.

2.12.1. Yaş

Literatür incelendiğinde yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit eden birçok çalışma belirlenmiştir. Çalışanlar genel olarak genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak üç kategoride ele alınmaktadır. Çalışmalarda genç çalışanların daha kıdemli olarak adlandırılacak orta yaşlı ve yaşlı çalışanlara göre iş tatminlerinin daha düşük seviyede olduğunu belirlemiştir (Kuzugil, 2012). Orta yaşlı çalışanlar artık çalıştıkları iş yerlerine alışmış ve benimsemiş kişilerdir. Yaptıkları işten elde ettikleri tatmin düzeyi genç çalışanlara göre nispeten daha yüksektir fakat yaşlı çalışanlara göre iş alternatifleri değerlendirme düşüncelerine sahiptirler ve tatmin düzeyleri biraz daha düşüktür (Güven, Bakan, ve Yeşil, 2005).

2.12.2. Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki kurmak oldukça zordur. Şöyle ki yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler düşük düzeyde iş tatminine sahip olabileceği gibi yüksek düzeyde iş tatminine de sahip olabilirler. Bu noktada önemli olan husus, çalışanların aldıkları eğitimin sonucunun sembolik ya da işlevsel roller üstlenmesi ile açıklanabilir. Eğer çalışanlar sembolik yani aldığı eğitimin karşılığını sadece diploma olarak elde edebiliyorsa ve iş hayatında bu eğitim seviyesini kullanamıyorsa iş tatmin düzeyi düşük olacaktır. Fakat çalışanlar aldığı eğitim düzeyi ile iş yerinde işlevsel rollere sahip olabiliyorsa iş tatmin

düzeyinin yüksek seviyelere ulaşabileceği söylenebilir (Erkal, 2016). Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin beklentileri göz önüne alındığında ücret, terfi, çalışma şartları talepleri de diğer çalışanlara göre daha yüksek seviyede olacağı aşikârdır. Bu bağlamda, çalışanların taleplerinin yeterli seviyede karşılanmaması durumunda tatmin düzeyleri hissedilebilir bir seviyede düşeceği söylenebilir (Güven, Bakan, ve Yeşil, 2005).

2.12.3. Ücret

Bireylerin çalışma hayatına katılmasının temel amaçlarından bir tanesi ücret elde edebilmektir. Elde ettikleri ücret sayesinde kendisinin ve ailesinin temel fiziki ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Bu bağlamda kişilerin elde ettikleri ücretler ile kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayıp/karşılayamama durumu ile iş tatmini düzeyi yakından ilişkilidir. Bu bağlamda iş tatmini ile gelir seviyesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (Atılğan, 2017). Fakat ücret düzeyi ülkemizde yapılan çalışmalara göre; erkekler için kadınlardan, evliler için bekârlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan daha önemli bir değişken olarak görülmekte ve bu durum çalışanların iş tatminini farklı düzeylerde etkilemektedir (Kuzugil, 2012). Ayrıca bireylerin çalıştığı işyerlerinde adil bir ücret dağılımının söz konusu olması ile de iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Adil ücret dağılımı, eşit işe eşit ücret gibi politikalar ile çalışanların, daha huzurlu bir çalışma ortamına sahip olabileceği söylenebilir.

2.12.4. Terfi

Çalışanlar, emeklerinin karşılığını hem maddi hem de sosyal (statü) açıdan elde etmek isterler. Çalıştıkları iş yerinde emeklerinin karşılığını alamadığını ve yükselme imkânlarının olmadığını düşünen çalışanların iş tatmin düzeyleri, diğer çalışanlara göre daha düşük seviyededir (Demirel ve Özçınar, 2009). Çalıştıkları iş yerlerinde verdikleri emeklerin karşılığını elde edemeyen çalışanların örgütsel aidiyet, örgütsel bağlılık vb. duygulara sahip olamayacağı aşikârdır. Fırsatlarını buldukları anda çalışma hayatlarını sürdürdükleri iş yerinden ayrılma niyetine sahip olabilirler. Ayrıca çalıştıkları iş yerleri için fedakârlık yapmaları gereken durumlarda herhangi bir fedakârlık yapmayacakları söylenebilir.

2.12.5. Yöneticilerin ve Çalışma Arkadaşlarının Tutumu

İş yerlerinde yöneticilerin davranış biçimleri, çalışanların davranış biçimlerini ve tatmin düzeylerini etkilemektedir. Şöyle ki çalışanlarına yönelik iyimser yaklaşıma sahip, eşit, adaletli, sorun yaratan değil sorun çözen, çalışanlarının fikirlerine değer verebilen, katılımcı yönetim yapısını benimseyen kısacası mütevazı liderlik davranışlarını sergileyebilen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, iş tatmin düzeyinin yüksek seviyelere ulaşabileceği

söylenbilir (Çekmecelioğlu, 2005). Çalışma arkadaşları ise, çalışanların gün içerisinde birlikte oldukça fazla vakit geçirdiği kişiler olması nedeniyle iş tatmini üzerinde önemli etkisi vardır denilebilir. Şöyle ki çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişkisi olan çalışan, yönetimin bazı davranışlarını benimsememesine rağmen çalışma arkadaşları için o işyerinde çalışmaya devam edebilir. Farklı bir şekilde işinden, işyerinden, çalışma koşullarından oldukça memnun olan bir çalışan, çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişime sahip olmaması kısacası çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması durumunda iş tatmin düzeyi düşecektir denilebilir (Demirel ve Özçınar, 2009).

2.13. İş Tatmininin Özellikleri

İş tatmini, çalışılan işin özellikleri ile çalışanların istek ve ihtiyaçları, onların beklentileri arasındaki uyumu ve işinden keyif almasını, mutluluk duymasını belirleyen kavramdır. Bu bağlamda iş tatmininin özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009).

- ✓ İş tatmini hareketli, etkin özellik göstermektedir. Olumlu bir durumdan olumsuz bir sonuç çıkabilir.
- ✓ İş tatminini ekonomik ve fiziksel durumunun dışında psikolojik boyutu da vardır.
- ✓ Çalışanların davranışları değişiklik gösterir. İşin herhangi bir boyutuna karşı olumlu veya olumsuz davranış gösterebilir.
- ✓ İş tatmini çalışanların beklentilerini ne kadar karşılar sorusuna da yanıt vermektedir.

İş tatmininin performans, çalışanların davranışları, hayal kırıkları, işten ayrılma niyeti gibi tepkisel davranışlara etki ettiği literatür taramalarında gözlemlenmiştir. İş tatmininin sağlandığı işletmelerde işten ayrılma düşük olurken, işe devam oranının yüksek olduğu bilinmektedir (Bölükbaşı & Yıldıztan, 2009).

2.14. İş Tatmini Açıklamaya Yardımcı Kuramlar

İş tatmini kuramları kapsam (içerik) ve süreç teorileri olarak iki temel başlık altında değerlendirilmektedir. Kapsam teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in İki Etmen Teorisi, Mc Clelland'ın Öğretilmiş İhtiyaçlar Teorisi olarak, Süreç teorileri ise; Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter-Lawver Modeli, Adams'ın Eşitlik Teorisi olarak ifade edilmektedir (Bölükbaşı, 2009).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığı, her bir ihtiyacın önemli bir yapısının bulunduğu ve bu ihtiyaçların belirli seviyelerde karşılanması gerektiği, karşılandığında ise tatminin ortaya çıktığını savunmaktadır (Eğinli, 2009). Teoriye göre en altta fiziksel ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu ihtiyaç karşılandıktan

sonra sırasıyla güvenlik, aidiyet, kabul görme, sevgi ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılanabilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çalışma ortamına uyarlandığında; fiziksel ihtiyaçlar, yapılan iş karşılığı yapılan ödemeler (ücret) ve sosyal güvenlik; aidiyet, kabul görme ve sevgi ihtiyacı için iş arkadaşları ile uyum içerisinde çalışma; kendini gerçekleştirme ihtiyacı için statü, mesleki ilerleme ve iş tatmini örnek olarak sunulabilir (Öztürk ve Şahbudak, 2015).

Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç temel kategori altında toplamaktadır. Bu kategoriler; Var olma, ilişkide bulunma ve gelişmedir (Örücü, Yumuşak, ve Bozkır, 2006). Tıpkı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsedildiği gibi her bir kategorinin insanları (çalışanları) motive edeceği ileri sürülmüştür.

Herzberg'in İki Etmen Teorisi, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan bir tanesidir. İş tatminin iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; bireylerin tatminini sağlayan güdüleyici faktörler ve tatminsizliğe yol açan ya da tatmine doğrudan etkisi olmayan koruyucu faktörler olarak adlandırılmıştır (Örücü, Yumuşak, ve Bozkır, 2006). Güdüleyici faktörler; başarı, tanınma, sorumluluk sahibi olma ve ilerleme olarak sıralanabilir. Koruyucu faktörler ise; yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret vb. şeklinde sıralanabilir ve iş tatminini doğrudan değil dolaylı yollardan etkileyen iş çevresiyle ilgili faktörlerdir (Öztürk ve Şahbudak, 2015). Herzberg, gerçekleştirdiği çalışmalar ile iş tatmini ile iş tatminsizliğinin birbirinin zıddı kavramlar olmadığını belirtmiştir. Başarı, takdir gibi unsurların iş tatminini sağladığı fakat bu unsurların olmadığı durumlarda ise iş tatminsizliğinin ortaya çıkmadığını belirtmiştir (Eğinli, 2009). Başka bir ifade ile ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerin çalışanları motive edici özelliği olmamasına rağmen, eğer bu faktörler yetkililer tarafından karşılanmazsa, çalışanların motive olamayacağını belirtmiştir (Bölükbaşı, 2009).

Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı, diğer kuramlardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenme yoluyla sonradan kazanılabileceğini ifade etmektedir (Örücü, Yumuşak, ve Bozkır, 2006). Üç temel başlık altında ihtiyaçların öğrenilebileceğini ifade etmektedir. Bunlar; bireylerin ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacıdır (Öztürk ve Şahbudak, 2015). Teoriye göre bu ihtiyaçlar çalışanları motive etmekte ve bu ihtiyaçların karşılanması durumunda iş tatmini sağlanmaktadır.

Vroom'un Beklenti Teorisi, iş tatmininin oluşmasında, bireylerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasındaki farklılıkların dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır (Eğinli, 2009).

Vroom çalışmalarında tatmin ve performans ilişkisini ele almıştır. Bireylerin bir kazanım için istekli olması ve bu kazanım için göstereceği çaba/istek yani sonuca ulaşacağı beklentisi, bireyi o sonucu elde etmeye yöneltecek ve motive edecektir (Öztürk ve Şahbudak, 2015). Bu bağlamda birey istediği sonuca ulaşabilmek adına yüksek performans sergileyecek ve iş tatmini sağlayabilecektir (Bölükbaşı, 2009).

Porter-Lawyer Modeli, Vroom'un beklenti teorisinin alt yapısını kullanmakla birlikte bu teoride yer almayan farklı değişkenleri (ödül, çaba, yetenek, kişilik özellikleri, performans vb.) modele ekleyerek farklı bir kuram geliştirilmiştir (Bölükbaşı, 2009). Özetle bireylerin çaba ve performans göstergeleri sonucunda elde ettiği başarı sonucunda elde ettiği ödüller, iş tatmin düzeylerini arttıracak ifade edilmiştir (Öztürk ve Şahbudak, 2015).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, kişilerin aynı ortamda eşit şartlarda ve düzeyde çalıştıkları kişiler ile kendilerini kıyasladıkları, bu bağlamda elde ettikleri ücret ve diğer olanakların eşit olup/olmamasına bağlı olarak iş tatmini/tatminsizliğinin geliştiğini ifade etmektedir.

2.15. İş Tatmininin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi

İş tatmini; verimlilik, işten ayrılma, işe yabancılaşma, kurum içi çatışmalar vb. kavramlarla ilişkili olması nedeniyle örgütsel faaliyetlerin devamlılığı açısından oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. İş tatmininin önemini ortaya koyabilmek adına, iş tatmini ile çeşitli kavramlar arasındaki ilişkiler şu şekilde özetlenmiştir (Kök, 2006):

- ✓ İş tatmin düzeyinin yüksek olması bireysel performanstan ziyade örgüt performansının artırılmasında ve bu performansın örgütün tamamına yayılması açısından önemli bir etkiye sahiptir.
- ✓ İş tatmin düzeyinin yüksek olması çalışanların işlerine karşı içten güdülenmelerini sağlamakta böylece bireylerin örgüt içerisindeki verimliliklerinin arttığı ifade edilmektedir.
- ✓ İş tatmini ile yabancılaşma arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanlar açısından düşük iş tatmini düzeyi bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmediği ve doğal olarak işyeri performanslarında önemli düzeyde düşüşler yaşayacağı belirtilmiştir.
- ✓ İş tatmini ile işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, düşük iş tatmini düzeyine sahip bireyler sürekli olarak iş yavaşlatma, devamsızlık ve işi bırakma faaliyetlerinde bulunduğu belirlenmiştir.

- ✓ İş tatmini ile çalışan sağlığı arasında ilişki incelendiğinde, iş tatmini düzeyi düşük olan çalışanların özellikle sinirsel (baş ağrısı, uykusuzluk vb.) ve duygusal çöküntüler (hayal kırıklığı, stres) yaşadığı belirlenmiştir.

Çeşitli kavramlar ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iş tatmininin verimliliği arttırdığı, iş tatmininin düşük seviyede olması ile çalışanlarda devamsızlık, iş bırakma, sağlık açısından çeşitli dezenformasyonlara yol açtığı söylenebilir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010).

İş tatminsizliğinin birey ve örgüt bağlamında çeşitli olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır. Yaptığı işten memnun olmayan bireyler asosyal olarak tanımlanan içe dönük, çevresiyle iletişim kuramayan, duygusal açıdan dengesiz ve yıpranmış bireyler olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından iş tatminsizliği olan bireyler; düşük performans, devamsızlık, işe ilgisizlik, iş kazaları, ast-üst ile çatışma, ikili ilişkilerde ses yükseltme, ihmal vb. davranış biçimlerinde bulunabilirler.

2.16. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatminin makro ve mikro düzeyde sonuçları konunun bütünlüğünün sağlanması açısından Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. İş Tatminin Makro ve Mikro Düzeyde Sonuçları

İş Tatmininin Mikro Düzeyde Sonuçları	İş Tatmininin Makro Düzeyde Sonuçları
İş tatmini yüksek olan çalışanlar örgüt kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlamaktadır.	Üst düzey çalışanlardan oluşan bir toplumun ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
Çalışma ortamında verimliliğin en üst seviyelere yükseltilmesini sağlamaktadır.	İstihdamın sağlanmasını ile birlikte işsizlik rakamlarının azalmasına neden olmaktadır.
Huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır.	Örgütlerde karlılığın artırılmasıyla birlikte devletlerin vergi gelirlerinin artmasına katkı sağlamaktadır.
Verimliliğin üst seviyeler çıkarılmasıyla birlikte maliyetlerin düşürülmesi ve karlılığın artırılmasını sağlamaktadır.	Tatmin düzeyi yüksek bireylerden oluşan bir toplumun yaratılmasıyla birlikte toplumda güven ortamının daha kolay oluşturulmasını sağlamaktadır.
Çalışanlarda niteliğin yükseltilmesini sağlamaktadır.	İş tatmini sayesinde yaşam tatmininin sağlanması.

Kaynak: (Çevik ve Korkmaz, 2014)

Tablo 8 incelendiğinde, iş tatminin mikro düzeyde sonuçları; örgüt kaynakları ve çalışma ortamının verimli kullanılması, huzurlu bir çalışma ortamı, çalışanların niteliğinin yükseltilmesi ve bu sonuçların birlikte ele alınması ile maliyetlerde düşüş ve karlılığın artırılması şeklinde sıralanabilir. İş tatminin makro düzeyde sonuçları ele alınırsa, istihdam sağlanması bu sayede işsizlik rakamlarının azalması, karlılığın artması ile devletin vergi

gelirlerinin artması, tatminkar bireylerden oluşan toplum sayesinde güven ortamının daha kolay sağlanma imkanı kısacası yaşam tatmininin sağlanması şeklinde sıralanabilir.

2.17. Mütevazı Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Birçok araştırma mütevazı liderlik davranışının, dolaylı yollardan iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Cho, vd., (2021), mütevazı liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlığını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Liu, vd., (2021), mütevazı liderliğin ekip performansını pozitif yönlü etkilediğini belirtmişlerdir. Özer, vd., (2021) ve Li, vd., (2016), mütevazı liderlik davranışının kişilerin işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmişlerdir. Walters ve Diab, (2016), mütevazı liderliğin çalışanların iş yeri bağlılığını pozitif yönlü etkilediğini belirtmişlerdir. Literatür incelendiğinde, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi net bir şekilde tespit eden çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat çalışanların dolaylı yollardan iş tatminini sağladığını ifade eden birden çok çalışmaya yukarıdaki kısımda yer verilmiştir. Bu bağlamda mütevazı liderlik ile iş tatmini arasında; bireysel performans, örgüt performansı, iş yeri bağlılığı, işten ayrılma niyeti (negatif), çalışan performansı gibi ilişkileri göz önünde bulundurularak pozitif yönlü bir ilişki kurulabileceği söylenebilir.

BÖLÜM 3

MÜTEVAZİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESLİLİĞE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

3.1. Araştırma Yöntemi

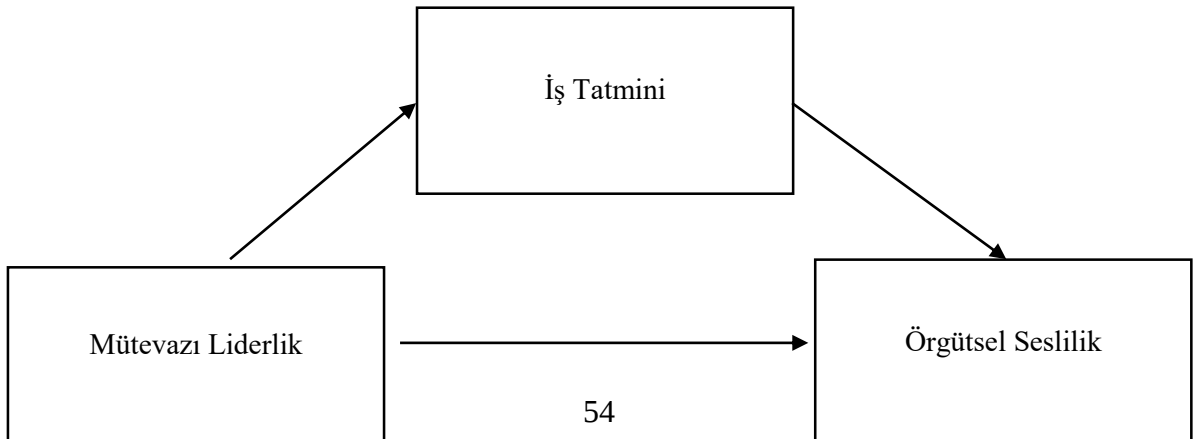
Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve öneminden hareketle araştırmanın modeli ve hipotezlerinden bahsedilerek veri toplama araçları, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama ve değerlendirme süreci ifade edilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı mütevazı liderlik ile iş tatmini ve çalışanların örgütsel seslilik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisinde iş tatmininin aracı rol üstlenip üstlenmediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Literatür incelendiğinde tez kavramlarından birisi olan mütevazı liderlik ile ilgili ulusal yazında yeterince çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisinde iş tatmininin aracı rolünün tespit eden çalışmanın olmaması, çalışmanın bu yönüyle alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada “ Mütevazı liderlik iş tatminini ne düzeyde ve nasıl etkiler? Mütevazı liderlik örgüt içerisindeki çalışan sesliliğini etkiler mi? Bu etkide iş tatmininin rolü var mı? ” gibi sorular cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacına yönelik oluşturulmuş olan araştırma modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Mütevazı liderlik davranışı çalışanların örgütsel seslilik davranışını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₂: Mütevazı liderlik davranışı çalışanların iş tatminini pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₃: Çalışanların iş tatmini düzeyinin artması örgütsel seslilik davranışını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₄: Mütevazı liderlik davranışının çalışanların örgütsel seslilik davranışına etkisinde iş tatmin düzeyinin aracı bir rolü vardır.

3.1.4. Hipotezlere İlişkin Açıklama (Literatür Taraması)

Hipotezlere yönelik literatür taramasına geçilmeden önce mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki sosyal bilgi işleme teorisine dayandırılabilir. Sosyal bilgi işleme teorisine göre, bireylerin yakın (aile, arkadaş) ve uzak çevre (iş yeri çalışanları) olarak adlandırılan çevresiyle olan ilişkileri bireyin tutum, davranış ve düşüncelerini etkilemektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978). Bireylerin iş yerlerindeki sosyal çevrelerinden edindikleri bilgilerin, onların iş hayatlarında sergilediği tüm davranışları olumlu/olumsuz yönde etkileyeceği ve bireylerin kendi tutum ve davranışlarını iş yerindeki bu ilişkiye göre yeniden şekillendireceğini ifade edilmektedir (Kerse, vd., 2020). Liderin çalışanları ile olan ikili ilişkilerinde sergilediği tutum ve davranışlar, alt düzey izleyicilerin tutum ve davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu bağlamda yukarıdaki kısımda oluşturulan hipotezlerin tamamı sosyal bilgi işleme teorisine dayandırılarak oluşturulmuştur. Ayrıca hipotezlere yönelik literatür taramaları aşağıdaki kısımda yer almaktadır.

H₁: Mütevazı liderlik davranışı çalışanların örgütsel seslilik davranışını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde; Zhou X. , vd., (2021) tarafından mütevazı liderliğin; işe gömülmüşlük, duygusal bağlılık ve seslilik davranışını önemli ölçüde pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Mütevazı liderliğin seslilik davranışını etkileyen temel etken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu etkide, işe gömülmüşlük ve duygusal bağlılığın ise kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Kerse, vd., (2020) Mütevazı liderliğin seslilik

davranışını pozitif yönlü etkilediğini, bu etkinin x kuşağında y kuşağına göre daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Lin, vd., (2019) Mütevazı liderliğin örgütsel seslilik üzerinde pozitif yönlü anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Kişisel güç duygusunun ise iki değişken arasında aracılık rolünü üstlendiği belirtmişlerdir. Çalışanların güç mesafesinin daha düşük olduğu durumlarda mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liu C. , (2016) çalışmasında, Mütevazı liderliğin çalışanın sesliliğine olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Mütevazı liderlik ile sesli davranış arasındaki ilişkide çalışanların lidere olan güveni ve işyeri olumlu etkilerinin aracı rolü olduğunu tespit etmiştir.

Mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik davranışı arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda mütevazı liderliğin örgütsel seslilik davranışını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkileyeceği belirlenmiş ve H₁ hipotezi oluşturulmuştur.

H₂: Mütevazı liderlik, çalışanların iş tatminini düzeyini pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Ulusal ve uluslararası yayınlar incelendiğinde; Cho, vd., (2021), mütevazı liderliğin çalışanların görev performansını ve örgütsel vatandaşlığı pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediğini tespit etmişlerdir. Liu, vd., (2021), bireysel olarak mütevazı liderlik davranışının bireysel performansa pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Takım düzeyinde ise mütevazı liderlik davranışı ekip gücü aracılığıyla ekip performansını pozitif yönlü etkilediğini belirlemişlerdir. Özer, vd., (2021), mütevazı liderlik davranışının kişilerin işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir. Bu durumun da örgütlere olumlu katkılar sağlayacağını belirtilmişlerdir. Peng, vd., (2020), mütevazı liderliğin ekip performansını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği tespit etmişlerdir. Ayrıca üst düzey liderlerin mütevazı davranışlarının, ekip performansını alt düzey liderlere göre daha fazla etkilediğini tespit etmişlerdir. Li, vd., (2016), Mütevazı liderlik davranışı ile takipçilerin işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı düzeyde bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca bu ilişkiye örgütsel özdeşleşmenin kısmı aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Walters ve Diab, (2016), Mütevazı liderliğin çalışan iş yeri bağlılığını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediğini tespit etmişlerdir. Liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik güvenin tam aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Oc, vd., (2015), mütevazı liderliğin tevazu, empati, düşünceye saygı gösterme gibi insancıl davranışların bir çıktısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatür incelendiğinde, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi net bir şekilde tespit eden çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat çalışanların iş tatminini sağladığını ifade eden birden çok çalışma yukarıda bahsedilmiştir. Çalışmalar incelendiğinde mütevazı liderlik ile çalışan performansı, insancıl davranışlar, çalışan bağlılığı, iş yeri bağlılığı, işten ayrılma niyeti (negatif), bireysel performans, ekip performansı ile ilişkiler tespit edilmiştir. Bu ilişkiler genel boyutla değerlendirildiği zaman çalışanın iş tatminine sahip olduğu için bu ilişkilerin kurulabileceği düşünülmüş ve H₂ hipotezi oluşturulmuştur. Ayrıca bu hipotez ile literatürde yer alan boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir.

H₃: Çalışanların iş tatmini düzeyinin artması örgütsel sessizlik davranışını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.

İş tatmininin örgütsel sessizliği mi, örgütsel sessizliğinin iş tatminini mi etkilediği konusunda çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Tangirala ve Ramanujam, (2012), İş tatmini düzeyinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Morrison ve Milliken (2000), çalışan sessizliği düzeyi düştükçe iş tatmini düzeyinin de azaldığını tespit etmişlerdir. Knoll ve Dick (2013), iş tatmininin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediğini yani örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Nikolaou, Vakola, ve Bourantas (2008), çalışanların örgütte fikirlerini beyan edebilmesinin yani örgütsel sessizlik davranışında bulunabilmesinin, çalışanın iş tatminini arttıran bir unsur olduğunu belirlemişlerdir. Amah ve Okafor, 2010, iş tatmini ile örgütsel sessizlik davranışı arasında bir korelasyon tespit etmişler fakat hangi değişkenin hangi değişkeni etkilediğine dair net bir sonuca ulaşamamışlardır. Literatür taraması sonucunda iş tatmini düzeyi ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiler tespit edilmiş bu bağlamda H₃ hipotezi kurulmuştur.

H₄: Mütevazı liderlik davranışının çalışanların örgütsel sessizlik davranışına etkisinde iş tatmin düzeyinin aracı bir rolü vardır.

Araştırmanın modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezlere ait literatür taraması her bir hipotezin altında detaylı bir şekilde açıklanmıştır. H₄ hipotezi ise bundan önce oluşturulan ve açıklanan hipotezlerin tamamını kapsamaktadır denilebilir. Mütevazı liderlik kavramı son yıllarda popüler olmuş ve gün geçtikçe bu konu hakkında çalışmalar ortaya çıkmaktadır. Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi mütevazı liderliğin örgütsel sessizliğe etkisini ölçmeye çalışan ulusal ve uluslararası alanda çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Fakat aracı rol olarak iş tatmininin kullanıldığı çalışma söz konusu değildir. Ayrıca iş tatmini örgütsel

seslilik ilişkisi bağlamında H₃ hipotezinde belirtildiği gibi kesin bir neden sonuç ilişkisi kurulamamıştır. Hangi değişkenin hangi değişkeni etkilediği hususunda fikir birliğine varılamamıştır. Çalışma literatüre bu yönü ile de katkı sağlayabilir.

3.1.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılacaktır.

- ✓ Mütevazı Liderlik Ölçeği: Mütevazı liderlik ölçeği, Owens, vd., (2013) yılında geliştirilen, Kerse, vd., (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerliliği-güvenilirliği kanıtlanmış tek boyutlu 9 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert formatındadır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)
- ✓ Örgütsel Seslilik Ölçeği: Çalışanların seslilik davranışı Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, 2016 yılında Arslan ve Yener tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerliliği güvenilirliği kanıtlanmış ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 maddeli bir yapıya sahiptir. Ölçek 5'li Likert formatındadır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)
- ✓ İş tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger tarafından kısaltılan iş tatmini ölçeğinin yeniden yorumlanmış halinin Türkçe uyarlanması Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçe'ye uyarlanan ve geçerliliği-güvenilirliği kanıtlanmış ölçek tek boyutlu ve 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert formatındadır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

3.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini Aksaray Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın uygulama aşamasına geçildiğinde, Aksaray Belediyesi insan kaynakları bölümü ile yapılan görüşmelerde; Aksaray Belediyesinde 1100 fiili çalışan bulunduğu fakat bu çalışanların 400 adedinin mevsimlik işçi (geçici işçi) statüsünde olduğu belirtilmiştir. Sadece yaz aylarında geçici işçi statüsünde çalışan işçiler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırmanın evreni 700 belediye çalışanı olarak değerlendirilmiştir. Araştırma evrenindeki her bir bireyin temsil edilebilmesi amacıyla basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 230 belediye çalışanı oluşturmaktadır. Evren büyüklüğü 500-750 kişi arasında olan çalışmalarda örneklem sayısı 217-254 arasında olması yeterlidir (Gürbüz & Şahin, 2016).

3.1.7. Veri Toplama ve Değerlendirme Süreci

Bu araştırmada sosyal bilimlerde en çok tercih edilen yöntemlerden biri olması ve ekonomik olması nedeniyle veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket katılımcılarının anket formunu oluşturan sorular hakkında ek soru sorabilmesi ve katılımın daha yüksek seviyede olabilmesi adına yüz yüze yöntem ile veriler toplanmıştır.

Verilerin analizi için IBM SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. 300 katılımcıya ulaşılabilmiş fakat bazı anket cevap formlarında yaşanan çeşitli problemler nedeniyle değerlendirmeye tabii olabilecek katılımcı sayısı 230 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin Türkçe uyarlaması bulunması nedeniyle açıklayıcı faktör analizi yapılmasına gerek kalmadan doğrudan doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha değerleri ile tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesi için çeşitli analizler yapılmış ve çarpıklık/basıklık değerlerine ulaşılmıştır.

Katılımcılar hakkında çeşitli bilgiler alınması amacıyla frekans analizleri tespit edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Bulguları

3.2.1. Demografik Bilgilere Yönelik Frekans Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süreleri, aylık gelirleri ve kadro/sözleşme durumlarına yönelik demografik bilgiler Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Demografik Bilgiler

	N	%		N	%
1.Cinsiyet			3. Eğitim Durumu		
Kadın	109	%47,4	İlköğretim	37	%16,1
Erkek	121	%52,6	Lise	84	%36,5
Toplam	230	%100	Önlisans	61	%26,5
			Lisans	40	%17,4
			Lisansüstü	8	3,5
			Toplam	230	%100
2. Yaş			4. Kaç Yıldır Bulunduğunuz Kurumda Çalışıyorsunuz?		
18-23	7	%3,0	1 yıldan az	11	%4,8
24-29	44	%19,1	1-5 yıl	101	%43,9
30-35	79	%34,3	6-11 yıl	76	%33
36-40	43	%18,7	12-17 yıl	27	%11,7
40 yaş ve üzeri	57	%24,8	18 yıl ve üzeri	15	%6,5
Toplam	230	%100	Toplam	230	%100

5. Aylık Geliriniz			6. Çalıştığınız İşyerindeki Kadro/Sözleşme Türünüz		
Asgari ücret	179	%77,8	Kadrolu Personel	45	%19,6
Asgari ücret+ %10 fazlasına kadar	27	%11,7	Belediye Sözleşmeli Personel	51	%22,2
Asgari ücret+ %20 fazlasına kadar	18	%7,8	Taşeron	134	%58,3
Asgari ücret+ %30 ve daha fazlası	6	%2,6	Toplam	230	%100
Toplam	230	%100			

Tablo 9 incelendiğinde ankete katılım sağlayan çalışanların %47,4'ü kadın, %52,6'sı ise erkektir. Çalışanların %34,3'ü 30-35 yaş aralığında olduğu, bu grubu %24,8 ile 40 yaş ve üzeri çalışanların takip ettiği görülmektedir. Bu grupları sırasıyla 24-29 yaş, 36-40 yaş ve 18-23 yaş aralığı takip etmektedir. Çalışanların eğitim durumu incelendiğinde %36,5'inin lise mezunu, %26,5'inin ise ön lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu grupları sırasıyla lisans, ilköğretim ve lisansüstü takip etmektedir. Çalışanların bulundukları kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; çalışanların %43,9'u 1-5 yıldır kurumda çalıştığını, bu grubu %33 ile 6-11 yıldır çalışanların takip ettiği belirlenmiştir. Çalışanların aylık gelirleri incelendiğinde; çalışanların büyük bir kısmının (%77,8) asgari ücret karşılığında çalışmaya devam ettikleri tespit edilmiştir. Çalışanların kadro/sözleşme durumları incelendiğinde; çalışanların %58,3'ünün taşeron şirket üzerinden çalışma hayatlarına devam ettikleri bu grubu sırasıyla belediye sözleşmeli ve kadrolu personelin takip ettiği belirlenmiştir.

3.2.2. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi

Araştırma analiz aşamasına geçilmeden önce kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's Alfa değerlerine ulaşılmıştır. Ölçeklere yönelik Cronbach's Alfa değerleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi

Uygulanan Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Mütevazı Liderlik Ölçeği	%89,7	9
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	%86,6	6
İş Tatmini Ölçeği	%85,8	5

Sosyal bilimlerde araştırmalarda Cronbach's Alpha katsayısının 0,80'den yüksek çıkması durumunda ölçeklerin yüksek seviyede güvenilirliğe sahip olduğu ve analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabileceği belirtilmiştir (Kılıç S. , 2016). Tablo 10 incelendiğinde; mütevazı liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve iş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha değerlerinin %80'den yüksek olduğu tespit edilmiş ve analiz aşamasına geçilmiştir.

3.2.3. Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizi

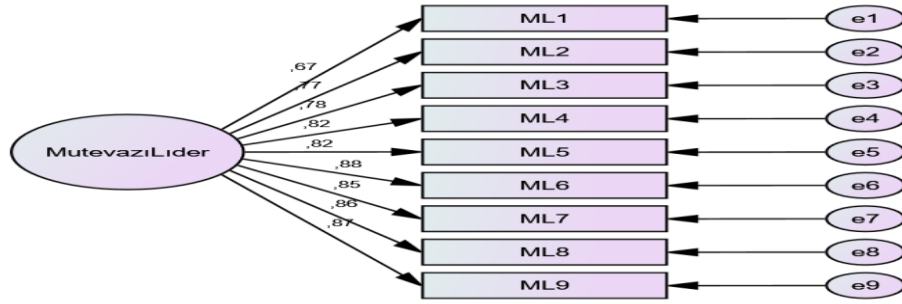
Araştırma analiz aşamasına geçilmeden önce örneklem sayısına göre ölçeklerde yer alan ifadeleri açıklama durumunun tespit edilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Barlett testi ve açıklanan varyans sonuçları elde edilmiştir. Tablo 11’de ölçeklere yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Barlett testi ve açıklanan varyans sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Barlett Testi ve Açıklanan Varyans Sonuçları

Uygulanan Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Barlett	Toplam Açıklanan Varyans
Mütevazı Liderlik Ölçeği	,919	,000	%78,283
Örgütsel Sesslilik Ölçeği	,884	,000	%73,253
İş Tatmini Ölçeği	,874	,000	%77,920

Tablo 11 incelendiğinde, kullanılan ölçeklere yönelik Kaiser Meyer Olkin değerlerinin 0,50’den yüksek çıkması ile faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Barlett test sonuçlarında p değerinin 0,05’den düşük çıkması maddeler arası korelasyonun yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Katılımcıların cevapları çerçevesinde ölçeklerin tek faktörden oluştuğu ve sırasıyla mütevazı liderlik ölçeğinin %78,283, örgütsel sesslilik ölçeğinin %73,253, iş tatmini ölçeğinin ise %77,920 oranında ifadeler ile açıklandığı tespit edilmiştir.

Ölçeklere yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Barlett testi ve açıklanan varyans sonuçları sonrasında doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Model uyumu için dikkate alınacak endeksler X^2/df , CFI, RMR, IFI, TLI ve RMSEA’dır. Bu değerlerin referans değerleri ile ilgili literatürde tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Genel kabul gören referans değerleri $X^2/df \leq 5$, $CFI \geq 90$, $RMR < 10$, $IFI \geq 90$, $TLI \geq 90$ ve $RMSEA \leq 0,08$ ’dir (Yemez, 2016).

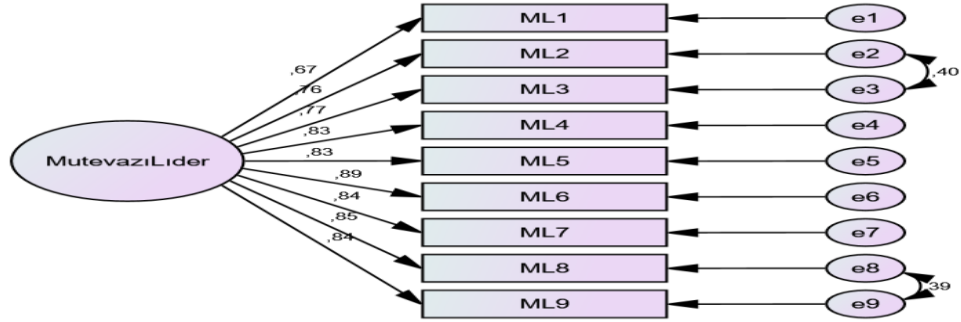


Şekil 3. Mutevazı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 1

Tablo 12. Mutevazı Liderlik Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 1

Uyum Endeksi	Referans Değeri	Analiz Sonucu
X ² /df	≤5	6,025
CFI	≥,90	,923
RMR	<,10	,069
IFI	≥,90	,924
TLI	≥,90	,898
RMSEA	≤,08	,148

Tablo 12 incelendiğinde, analiz sonucu elde edilen uyum endeksi değerlerinin, gerekli indeks değerlerini karşılamadığı görülmektedir. Bu sebeple maddeler arasında modifikasyon yapılmış ve yapılmış olan modifikasyon sonucunda elde edilen sonuçlar şekil 4’de gösterilmiştir.

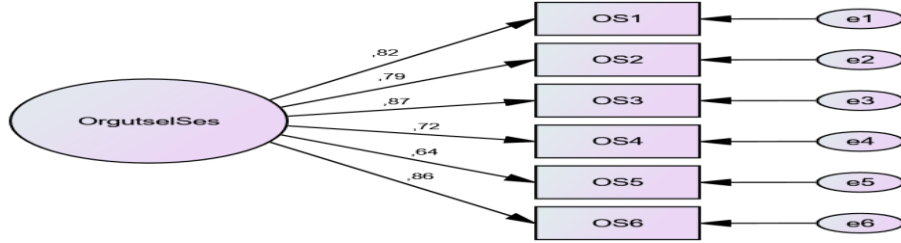


Şekil 4. Mutevazı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 2

Tablo 13. Mutevazı Liderlik Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 2

Uyum Endeksi	Referans Değeri	Analiz Sonucu
χ^2/df	≤ 5	3,842
CFI	$\geq ,90$	,960
RMR	$< ,10$	,051
IFI	$\geq ,90$	,960
TLI	$\geq ,90$	,942
RMSEA	$\leq ,08$	,011

Tablo 13 incelendiğinde uyum endeksi değerlerinin gerekli indeks değerlerini sağladığı tespit edilmiştir. Şekil 4’de Faktör yüklerinin 0,40’ın altında olmadığı, tüm maddelerin kabul edilebilir faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

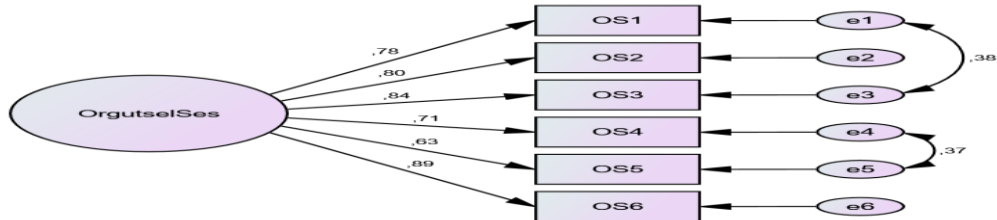


Şekil 5. Örgütsel Sesslilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 1

Tablo 14. Örgütsel Sesslilik Ölçeği Uyum Endeks Değerleri 1

Uyum Endeksi	Referans Değeri	Analiz Sonucu
X^2/df	≤ 5	6,732
CFI	$\geq ,90$	,941
RMR	$< ,10$	,077
IFI	$\geq ,90$	,941
TLI	$\geq ,90$	,901
RMSEA	$\leq ,08$	,158

Tablo 14 incelendiğinde, analiz sonucu elde edilen uyum endeksi değerlerinin, gerekli indeks değerlerini karşılamadığı görülmektedir. Bu sebeple maddeler arasında modifikasyon yapılmış ve yapılmış olan modifikasyon sonucunda elde edilen sonuçlar şekil 6’da gösterilmiştir.

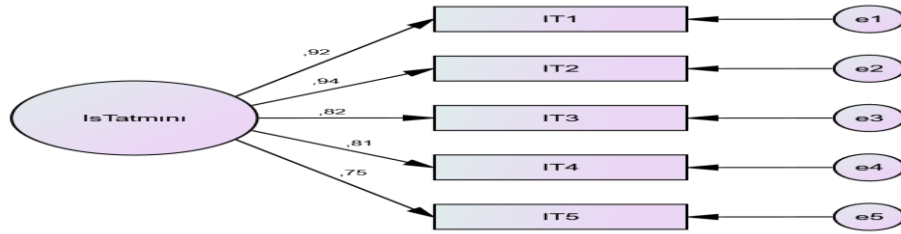


Şekil 6. Örgütsel Sesslilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 2

Tablo 15. Örgütsel Seslilik Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 2

Uyum Endeksi	Referans Değeri	Analiz Sonucu
X ² /df	≤5	,807
CFI	≥,90	1,00
RMR	<,10	,024
IFI	≥,90	1,00
TLI	≥,90	1,00
RMSEA	≤,08	,000

Tablo 15 incelendiğinde uyum endeksi değerlerinin gerekli indeks değerlerini sağladığı tespit edilmiştir. Şekil 6’da Faktör yüklerinin 0,40’ın altında olmadığı, tüm maddelerin kabul edilebilir faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

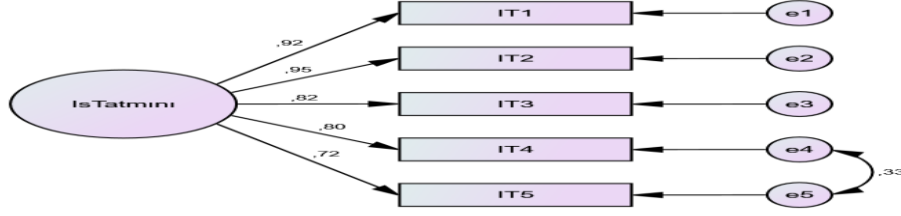


Şekil 7. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 1

Tablo 16. İş Tatmini Ölçeği Uyum Endeks Değerleri 1

Uyum Endeksi	Referans Değeri	Analiz Sonucu
X ² /df	≤5	5,449
CFI	≥,90	,977
RMR	<,10	,051
IFI	≥,90	,977
TLI	≥,90	,953
RMSEA	≤,08	,139

Tablo 16 incelendiğinde, analiz sonucu elde edilen uyum endeksi değerlerinin, gerekli indeks değerlerini karşılamadığı görülmektedir. Bu sebeple maddeler arasında modifikasyon yapılmış ve yapılmış olan modifikasyon sonucunda elde edilen sonuçlar şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 2

Tablo 17. İş Tatmini Ölçeği Uyum Endeksi Değerleri 2

Uyum Endeksi	Referans Değeri	Analiz Sonucu
X ² /df	≤5	1,125
CFI	≥,90	,999
RMR	<,10	,014
IFI	≥,90	,999
TLI	≥,90	,999
RMSEA	≤,08	,023

Tablo 17 incelendiğinde uyum endeksi değerlerinin gerekli indeks değerlerini sağladığı tespit edilmiştir. Şekil 8’de Faktör yüklerinin 0,40’ın altında olmadığı, tüm maddelerin kabul edilebilir faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

3.2.4. Ölçeklerde Yer Alan İfadelere Yönelik Yanıt Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Mütevazı liderlik ölçeğinde yer alan ifadelerle yönelik yanıt ortalamaları ve standart sapmalar Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Mütevazı Liderlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelerle Yönelik Yanıt Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Mütevazı Liderlik Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Eleştirel bir nitelik içerse bile yöneticim aktif olarak geribildirim vermemizi ister.	3,1087	1,27502
Yöneticim bir şeyin nasıl yapılacağını bilmediğinde bunu kabullenir/itiraf eder.	2,8957	1,34699
Yöneticim çalışanlar kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunda bu durumu kabul eder.	3,0739	1,30793
Yöneticim, çalışanların güçlü yönlerini dikkate alır.	3,2000	1,32625
Yöneticim, çalışanları güçlü yönleriyle sık sık över.	3,0609	1,30359
Yöneticim, çalışanları eşsiz (önemli) katkılarından ötürü takdir eder.	3,0957	1,29813

Yöneticim, çalışanlarından bir şeyler öğrenme konusunda isteklidir.	3,1304	1,29508
Yöneticim, çalışanların fikirlerine(düşüncelerine) açıktır.	3,2609	1,29889
Yöneticim, çalışanların önerilerine açıktır.	3,2783	1,25415
Mütevazı Liderlik İfadelerinin Genel Ortalaması	3.1127	1,08885

Tablo 18 incelendiğinde, mütevazı liderlik ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalamasının 3,1127 olduğu belirlenmiştir. Bu ortalama, katılımcıların çalıştıkları kurumda, yöneticilerinin mütevazı liderlik davranışları hakkında kararsız kaldıklarını ifade etmektedir. En düşük ortalamaya sahip olan ifade ise “Yöneticim bir şeyin nasıl yapılacağını bilmediğinde bunu kabullenir/itiraf eder” şeklinde tespit edilmiştir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ise “Yöneticim, çalışanların önerilerine açıktır” olarak belirlenmiştir.

Örgütsel seslilik ölçeğinde yer alan ifadelere yönelik yanıt ortalamaları ve standart sapmalar Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19.Örgütsel Seslilik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Yönelik Yanıt Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Örgütsel Seslilik Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Bu iş yerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için yöneticilerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	3,2348	1,34671
Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda yöneticileriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	3,3261	1,28909
Bu işyerinde iş ile ilgili konularda yöneticilerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi yöneticilerim ile konuşabilirim.	3,2261	1,31542
Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında yöneticilerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	3,6348	1,20284
Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyebilecek problemlerin çözümü için uğraşıyorum.	3,6870	1,17741
Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında yöneticilerimle rahatça konuşabilirim.	3,3870	1,23373
Örgütsel Seslilik İfadelerinin Genel Ortalaması	3,4159	1,04168

Tablo 19 incelendiğinde, örgütsel seslilik ifadelerinin ortalamasının 3,4159 olduğu belirlenmiştir. Bu ortalama katılımcıların çalıştıkları kurumda, çalışanların örgütsel seslilik davranışlarında bulunabildiğini fakat yine de çalışanlar içerisinde seslilik bağlamında kararsızlığında hâkim olduğu söylenebilir. En yüksek ortalamaya sahip olan ifade “Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyebilecek problemlerin çözümü için uğraşıyorum” şeklinde tespit edilmiştir. En düşük ortalamaya sahip olan ifade ise “Bu işyerinde iş ile ilgili konularda yöneticilerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi yöneticilerim ile konuşabilirim” şeklinde belirlenmiştir.

İş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerle yönelik yanıt ortalamaları ve standart sapmalar Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelerle Yönelik Yanıt Ortalamaları ve Standart Sapmalar

İş Tatmini Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
İşimi keyifli buluyorum.	3,7652	1,24213
Mevcut işimden memnunum.	3,8261	1,23459
İşimi severek yaparım.	3,9435	1,20455
İşyerinde zaman iyi geçiyor.	3,7696	1,26558
Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	3,3435	1,34110
İş Tatmini İfadelerinin Genel Ortalaması	3,7296	1,10832

Tablo 20 incelendiğinde, iş tatmini ifadelerinin genel ortalamasının 3,7296 olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalama katılımcıların çalıştıkları kurumda, yaptıkları işlerde tatmin düzeylerinin yüksek seviyelere yaklaştığını göstermekte denilebilir. Katılımcıların verdiği en yüksek ortalamaya sahip olan ifade “işimi severek yaparım”, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “mutluluğu işimdeyken bulurum” olarak belirlenmiştir.

3.2.5. Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Katılımcıların mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini ortalamalarının demografik faktör ortalamalarına göre değişip değişmediğini tespit edebilmek adına çeşitli analizler gerçekleştirilecektir. Analiz aşamasına geçilmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Tablo 21’de analize katılan katılımcıların, mütevazı liderlik ölçeğindeki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 21. Mütevazı Liderlik İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Tanımlayıcı İstatistikler		
Mütevazı Liderlik	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	3.1127	,07180
Ortalama için yüzde 95	Alt Sınır	2,9812
Güven Aralığı	Üst Sınır	3,2642
Yüzde 5 Kesilmiş Ortalama		3,1425
Medyan		3,2222
Varyans		1,186
Standart Sapma		1,08885
En Düşük		1,00
En Yüksek		5,00
Aralık		4,00
Çeyrekler Arası Aralık		1,78
Çarpıklık		-,286
Basıklık		-,975

Tablo 21 incelendiğinde, katılımcıların mütevazı liderlik ifadelerine verdikleri yanıt ortalamasının 3,1127 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçekte yer alan ifadelerden en düşük 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) , en yüksek 5 (Kesinlikle Katılıyorum) seçeneğini tercih ettiği belirlenmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesinde önemli bir kıstas olan çarpıklık değeri -,289 basıklık değeri ise -,975 olarak tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hangi aralıkta yer alacağı hususunda literatürde tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bazı kaynaklarda bu değerlerin -1,50 ile +1,50 aralığında (Cevahir, 2020) olması durumunda; bazı kaynaklarda ise -2,00 ile +2,00 aralığında (Eraslan, Karafil, Mehmet, & Korkmaz, 2017) olması durumunda verilerin normal dağıldığı söylenmektedir. Tablo 21 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin verilen aralıklarda yer aldığı ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Tablo 22’de örgütsel seslilik ifadelerine yönelik tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Seslilik İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistiki Bilgileri

Tanımlayıcı İstatistikler			
Örgütsel Seslilik		İstatistik	Standart Hata
Ortalama		3.4159	,06869
Ortalama için yüzde 95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,2806	
	Üst Sınır	3,5513	
Yüzde 5 Kesilmiş Ortalama		3,4473	
Medyan		3,6667	
Varyans		1,085	
Standart Sapma		1,04168	
En Düşük		1,00	
En Yüksek		5,00	
Aralık		4,00	
Çeyrekler Arası Aralık		1,50	
Çarpıklık		-,484	,160
Basıklık		-,761	,320

Tablo 22 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel seslilik ifadelerine verdikleri yanıt ortalamasının 3,4159 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçekte yer alan ifadelerden en düşük 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) , en yüksek 5 (Kesinlikle Katılıyorum) seçeneğini tercih ettiği belirlenmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesinde önemli bir kıstas olan çarpıklık değeri -,484 basıklık değeri ise -,761 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Tablo 23’de iş tatmini ifadelerine yönelik tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 23 İş Tatmini İfadelerinin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Tanımlayıcı İstatistikler			
İş Tatmini		İstatistik	Standart Hata
Ortalama		3,7296	,07308
Ortalama için yüzde 95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,5856	
	Üst Sınır	3,8736	
Yüzde 5 Kesilmiş Ortalama		3,8010	
Medyan		4,0000	
Varyans		1,228	
Standart Sapma		1,10832	
En Düşük		1,00	
En Yüksek		5,00	
Aralık		4,00	
Çeyrekler Arası Aralık		1,60	
Çarpıklık		-,935	,160
Basıklık		-,115	,320

Tablo 23 incelendiğinde, katılımcıların örgütsel seslilik ifadelerine verdikleri yanıt ortalamasının 3,7296 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçeğe yer alan ifadelerden en düşük 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) , en yüksek 5 (Kesinlikle Katılıyorum) seçeneğini tercih ettiği belirlenmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespit edilmesinde önemli bir kıstas olan çarpıklık değeri -,935 basıklık değeri ise -,115 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

3.2.6. Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi

Mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin gücünü ifade etmek amacıyla Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenlere yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 24’de gösterilmektedir.

Tablo 24. Korelasyon Analizi

		1	2	3
1. Mütevazı Liderlik	r	1		
	p			
2. Örgütsel Seslilik	r	,743**	1	
	p	,000		
3. İş Tatmini	r	,566**	,695**	1
	p	,000	,000	

Tablo 24 incelendiğinde, mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik ve iş tatmini değişkenleri arasında p değerlerinin 0,05’den düşük çıkması nedeniyle bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik arasında r değeri 0,743 olması nedeniyle pozitif yönlü anlamlı düzeyde güçlü bir ilişki olduğu, mütevazı liderlik ile iş tatmini değişkeni arasında r değeri 0,566 olması nedeniyle pozitif yönlü anlamlı

düzeyde orta derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel seslilik değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasında p değerinin 0,05’den düşük çıkması nedeniyle bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkide r değerinin 0,695 olması nedeniyle pozitif yönlü anlamlı düzeyde güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

3.2.7. Değişkenlere Yönelik Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi sonrasında tespit edilen ilişkiler sonrasında araştırma modeli çerçevesinde regresyon analizlerine geçilmiştir. Regresyon analizlerine geçilmeden önce çalışmanın amacı kapsamında aracı değişkenli modelin analizi için ön şartların sağlanması gerekmektedir. Bu ön şartlar şu şekilde sıralanabilir (Hayes, 2013):

- ✓ Mütevazı liderliğin, örgütsel seslilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı, (bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı)
- ✓ Mütevazı liderliğin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı, (bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı)
- ✓ Mütevazı liderliğin ve iş tatmininin örgütsel seslilik üzerindeki birlikte etkisi dikkate alındığında, iş tatmininin örgütsel seslilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı, (bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalı ayrıca aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olması gerekmektedir)
- ✓ Değişkenlerin tamamı normal dağılıma sahip olmalı (Çarpıklık, basıklık değeri)
- ✓ Değişkenlerin tamamı eşit oranlı veya eşit aralıklı ölçme düzeyine sahip olmalı (5’li Likert)
- ✓ Değişkenler arasında doğrusal ilişki olmalı (Korelasyon analizi)

Bir önceki kısımda belirtilen ön şartların kontrol edilmesi amacıyla Regresyon Analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçları, çalışmanın amacı kapsamında oluşturulan model ve hipotezlerin test edilmesini sağlayacaktır.

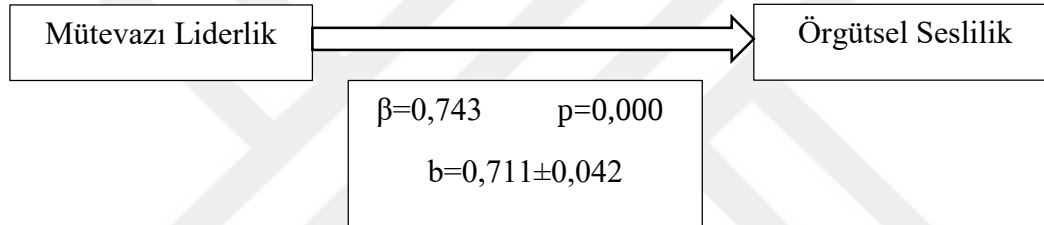
İlk aşamada mütevazı liderliğin, örgütsel seslilik üzerinde etkisini tespit edebilmek adına Basit Doğrusal Regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 25. Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sesslilik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Katsayılar ^a					
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	Sig.
		Beta	Std.Hata	Beta	
1	(Sabit)	1,197	,140		8,533
	Mütevazı Liderlik	,711	,042	,743	16,759

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sesslilik

Tablo 25 incelendiğinde, Sig. değerinin 0,05'den düşük çıkması ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Beta katsayısı 0,743 olarak tespit edilmesi ise bu etkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Şekil yardımıyla analiz sonuçları gösterebilmek adına Şekil 9 incelenebilir.



Şekil 9. Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sesslilik Üzerine Etkisi

Regresyon analizinde otokorelasyon sorunu olup/olmadığının tespit edilebilmesi için Durbin-Watson değerleri tespit edilmiştir. Şekil 9'da (Tablo 25) yer alan regresyon analizinin Durbin-Watson değeri 2,002'dir. Literatürde bu değerin 1,5 ile 2,5 arasında çıkması durumunda otokorelasyon sorununun olmadığı belirtilmiştir (İçerli & Arsu, 2019).

İkinci aşama olarak mütevazı liderliğin iş tatmini üzerinde yani bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. Mütevazı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Tespit Edebilmek İçin Regresyon Analizi

Katsayılar ^a					
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	Sig.
		B	Std.Hata	Beta	
1	(Sabit)	1,930	,184		10,505
	Mütevazı Liderlik	,576	,056	,566	10,370

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 26 incelendiğinde, Sig. değerinin 0,05’den düşük çıkması ile bağımsız değişkenin aracı değişkeni yani mütevazı liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Beta katsayısının 0,566 olarak tespit edilmesiyle bu etkinin pozitif yönlü anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizinde otokorelasyon sorunu olup/olmadığının tespit edilebilmesi için Durbin-Watson değerleri tespit edilmiştir. Tablo 26’da yer alan regresyon analizinin Durbin-Watson değeri 1,923’dür. Bu bağlamda regresyon analizinde otokorelasyon sorunu söz konusu değildir.

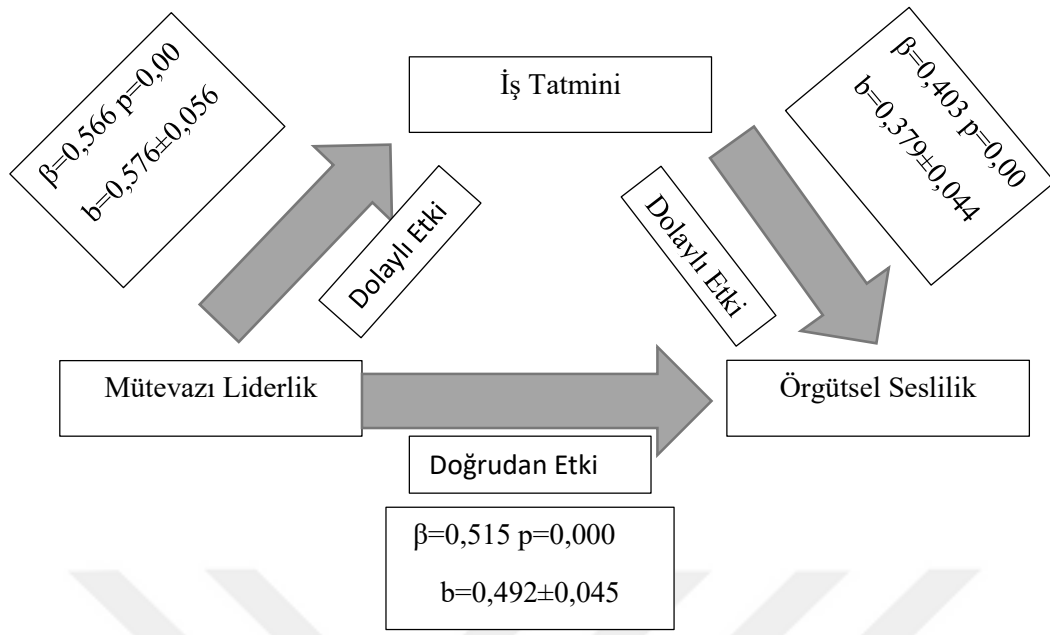
Üçüncü aşama olarak mütevazı liderlik ve iş tatmini değişkeninin örgütsel seslilik üzerinde birlikte anlamlı bir etkisinin olup/olmadığının tespit edebilmesi adına çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Mütevazı Liderlik ve İş Tatmini Değişkeninin Örgütsel Seslilik Üzerindeki Etkisini Tespit Edebilmek İçin Regresyon Analizi

Katsayılar^a						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		Beta	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,465	,149		3,130	,002
	Mütevazı Liderlik	,492	,045	,515	11,001	,000
	İş Tatmini	,379	,044	,403	8,619	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Seslilik

Daha önceki kısımlarda bahsedildiği gibi ilk aşamada aracı değişkenin yani iş tatmini değişkeninin bağımlı değişken yani örgütsel seslilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Tablo 27 incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin Sig. değerinin 0,05’den düşük çıkması ile iş tatminin örgütsel sesliliği anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Beta katsayısının 0,403 olarak tespit edilmesiyle bu etkinin pozitif yönlü anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yine Tablo 27 incelendiğinde aracı değişkenin modele katılmasıyla birlikte (Şekil 10’da gösterilecektir) mütevazı liderlik değişkeni örgütsel seslilik değişkenini Sig. değeri 0,05’den düşük çıktığı için anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Beta katsayısının ise 0,515 olarak tespit edilmesi bu etkinin pozitif yönlü anlamlı düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Şekil 10 yardımıyla yapılan analizlerin sonuçları daha net bir şekilde gösterilmiştir.



Şekil 10. Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü

Şekil 10 incelendiğinde, mütevazı liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi (doğrudan etki) Sig. değerinin 0,05’den düşük çıkması nedeniyle devam ettiği belirlenmiştir. Etkinin devam etmesi ile aracı değişkenin kısmı aracı değişken olduğunu tespit edilmiştir. Eğer iş tatmini değişkeni tam aracı değişken olsaydı mütevazı liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir etkinin olmaması gerekirdi. Ayrıca yine analiz sonuçları incelendiğinde Beta katsayısının ise 0,515 olduğu belirlenmiştir. Şekil 9’da bu etkinin 0,743 olarak tespit edildiği dolayısıyla aracı değişkenin devreye girmesi ile doğrudan etkinin gücünün doğal olarak azaldığı belirlenmiştir.

Şekil 10 incelendiğinde dolaylı etki olarak nitelendirilen etkilerin çarpılıp, doğrudan etki ile toplanması sonucunda Şekil 9’da yer alan toplam etkiye ulaşılması gerekmektedir. Beta katsayıları üzerinden hesaplamalar yapılırsa; Mütevazı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yer alan beta katsayısı: 0,566, mütevazı liderlik ve iş tatminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisindeki beta katsayısı 0,403 olarak tespit edilmiştir. Dolaylı etki beta katsayılarının çarpılması ile: $0,566 \times 0,403 = 0,228$ olarak tespit edilmiştir. Doğrudan etki beta katsayısı ise 0,515 olarak belirlenmiştir. Toplam etki ise $0,515 + 0,228 = 0,743$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç Şekil 9’da yer alan ve analiz aşamasına geçilmeden önce sağlanması gereken ön koşullardan birinci aşamanın sonucuna eşit olduğu görülmektedir. Bu bağlamda mütevazı liderliğin örgütsel sessizliğe etkisinin doğrudan 0,743 olduğu, iş tatmini aracı değişkeninin modele eklenmesi ile bu doğrudan etkinin 0,515’e düştüğü, dolaylı etkinin ise 0,228 olduğu belirlenmiştir. Dolaylı etkinin toplam etki içerisindeki payı ise $0,228 / 0,743 =$

0,306 olarak belirlenmiş yani %30,6 tespit edilmiş yani aracı değişkenin (iş tatmini) model içerisindeki payının %30,6 olduğu tespit edilmiştir. Geriye kalan % 69,4 oranın ise doğrudan etki olduğu belirlenmiştir.

Regresyon analizinde otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorunu olup/olmadığının tespit edilebilmesi için Durbin-Watson ve VIF değerleri tespit edilmiştir. Tablo 27’de yer alan regresyon analizinin Durbin-Watson değeri 2,085, VIF değeri 1,472 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda Durbin-Watson değerine göre regresyon analizinde otokorelasyon sorunu söz konusu değildir. Literatürde, VIF değerinin 10’dan küçük olması durumunda regresyon analizinde çoklu bağlantı sorununun olmadığı ifade edilmektedir (İçerli & Arsu, 2019). Bu bağlamda regresyon analizlerinde hem otokorelasyon hem de çoklu bağlantı sorununun olmadığı tespit edilmiştir.

3.2.8. Hipotez Testi Sonuçları

Yapılmış olan analizler sonucunda hipotez sonuçları (kabul/ret) Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28.Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H ₁ Mütevazı liderlik davranışı çalışanların örgütsel seslilik davranışını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
H ₂ Mütevazı liderlik, çalışanların iş tatminini düzeyini pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
H ₃ Çalışanların iş tatmini düzeyinin artması örgütsel seslilik davranışını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilemektedir.	Kabul
H ₄ Mütevazı liderlik davranışının çalışanların örgütsel seslilik davranışında iş tatmin düzeyinin aracı bir etkisi vardır.	Kabul

3.2.9. Katılımcıların Cinsiyet Faktörü Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Bağımsız Örneklem T Testi

Verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edildikten sonra demografik faktör ortalamaları ile mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılıkları tespit edebilmek adına parametrik testler uygulanmıştır. Demografik faktörlerden cinsiyet faktörü iki farklı grup (erkek, kadın) söz konusu olduğu için Bağımsız Örneklem T Testi analizinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Diğer demografik faktörlerde ikiden fazla grup söz konusu olduğu için One-Way ANOVA analizlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Cinsiyet ortalamaları ile mütevazı liderlik, örgütsel

seslilik ve iş tatmini ortalamalarına yönelik Bağımsız Örneklem T Testi analizi Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29.Cinsiyet Faktörü Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Bağımsız Örneklem T Testi

Bağımsız Örneklem T Testi										
		Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata Farklılıkları	Farkın %95 Güven Aralığı	
									En düşük	En yüksek
Mütevazı Liderlik	Varsayılan eşit varyanslar	,089	,766	1,481	228	,140	,21242	,14342	-,07017	,49501
	Eşit farklar varsayılmadı			1,481	225,174	,140	,21242	,14347	-,07030	,49513
Örgütsel Sesslilik	Varsayılan eşit varyanslar	1,391	,240	,908	228	,365	,12490	,13761	-,14625	,39606
	Eşit farklar varsayılmadı			,903	219,169	,367	,12490	,13831	-,14768	,39749
İş Tatmini	Varsayılan eşit varyanslar	,733	,393	-,086	228	,932	-,01260	,14668	-,30162	,27642
	Eşit farklar varsayılmadı			-,086	221,077	,932	-,01260	,14724	-,30277	,27756

Analiz sonuçlarına geçilmeden önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Levene's Test sonuçlarında yer alan Sig. değerlerinin 0,05’den yüksek çıkması durumunda varyansların homojen dağıldığı ve tabloda yer alan t-testi sonuçlarında birinci satırlarda yer alan Sig(2-tailed) değerlerine göre yorumlamaların yapılması gerekmektedir. Tablo 29 incelendiğinde Levene's Test Sig. değerleri sonuçlarına göre varyansların homojen dağıldığı belirlenmiştir. T Testi sonuçlarına göre ise Sig.(2-tailed) değerlerinin 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle cinsiyet faktörü ortalamaları ile mütevazı liderlik, örgütsel sesslilik ve iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

3.2.10. Katılımcıların Yaş Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi

Katılımcıların yaş ortalamaları ile mütevazı liderlik, örgütsel sesslilik ve iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılıkları tespit edebilmek amacıyla ikiden fazla grup olduğu için One-Way ANOVA analizi gerçekleştirilmiş ve Tablo 30’da analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 30.Yaş Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi

ONE-WAY ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Mütevazı Liderlik	Gruplar Arasında	3,376	4	,844	,708	,587
	Gruplar İçinde	268,124	225	1,192		
	Toplam	271,500	229			
Örgütsel Sesslilik	Gruplar Arasında	5,534	4	1,383	1,281	,278
	Gruplar İçinde	242,952	225	1,080		
	Toplam	248,486	229			
İş Tatmini	Gruplar Arasında	5,719	4	1,430	1,167	,326
	Gruplar İçinde	275,580	225	1,225		
	Toplam	281,299	229			

Tablo 30 incelendiğinde, katılımcıların yaş ortalamaları ile mütevazı liderlik, örgütsel sesslilik ve iş tatmini ortalamaları arasında Sig. değerinin 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.2.11. Katılımcıların Eğitim Durumları Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi

Katılımcıların eğitim durumu ile mütevazı liderlik, örgütsel sesslilik ve iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılıkları tespit edebilmek amacıyla ikiden fazla grup olduğu için One-Way ANOVA analizi gerçekleştirilmiş ve Tablo 31’de analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 31.Eğitim Durumları Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi

One-Way ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Mütevazı Liderlik	Gruplar Arasında	7,457	4	1,864	1,589	,178
	Gruplar İçinde	264,043	225	1,174		
	Toplam	271,500	229			
Örgütsel Sesslilik	Gruplar Arasında	11,620	4	2,905	2,759	,029
	Gruplar İçinde	236,866	225	1,053		
	Toplam	248,486	229			
İş Tatmini	Gruplar Arasında	9,952	4	2,488	2,063	,087
	Gruplar İçinde	271,347	225	1,206		
	Toplam	281,299	229			

Tablo 31 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumu ortalamaları ile örgütsel sesslilik ortalamaları arasında Sig. değerinin 0,05’den düşük çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer değişkenler için ise Sig değerinin 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Eğitim durumu ortalamaları ile örgütsel sesslilik

ortalamalarının hangi gruplarda farklılık gösterdiğini tespit edebilmek adına analizlere devam edilmiş ve ilk etapta verilere yönelik varyans homojenlik testi gerçekleştirilmiş bu çerçevede Post-Hoc analizlere geçilmiştir. Tablo 32’de varyansların homojenlik testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 32.Örgütsel Sesslilik Değişkenine Yönelik Varyansların Homojenlik Testi

Varyansların Homojenlik Testi			
Örgütsel Sesslilik			
Levene Değerleri	df1	df2	Sig.
2,274	4	225	,062

Tablo 32 incelendiğinde Sig. değerinin 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyansların homojen dağılması, Post-Hoc analizlerde hangi analiz tekniğinin kullanılacağına tespit edilmesinde oldukça önemlidir. Varyanslar homojen dağıldığı için ortalamalar arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında ortaya çıktığını tespit edebilmek adına TUKEY analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 33’de gösterilmektedir.

Tablo 33.Eğitim Durumları Ortalamaları ile Örgütsel Sesslilik Ortalamaları Farklılıkları

Çoklu Karşılaştırmalar						
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sesslilik						
Tukey HSD						
(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	Farkın %95 Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
İlköğretim	Lise	-,11272	,20245	,981	-,6695	,4440
	Önlisans	-,36324	,21380	,437	-,9512	,2247
	Lisans	-,66768*	,23403	,038	-1,3113	-,0241
	Lisansüstü	-,26351	,40006	,965	-1,3637	,8367
Lise	İlköğretim	,11272	,20245	,981	-,4440	,6695
	Önlisans	-,25052	,17260	,595	-,7252	,2241
	Lisans	-,55496*	,19711	,042	-1,0970	-,0129
	Lisansüstü	-,15079	,37964	,995	-1,1948	,8932
Ön lisans	İlköğretim	,36324	,21380	,437	-,2247	,9512
	Lise	,25052	,17260	,595	-,2241	,7252
	Lisans	-,30444	,20875	,591	-,8785	,2696
	Lisansüstü	,09973	,38581	,999	-,9613	1,1607
Lisans	İlköğretim	,66768*	,23403	,038	,0241	1,3113
	Lise	,55496*	,19711	,042	,0129	1,0970
	Önlisans	,30444	,20875	,591	-,2696	,8785
	Lisansüstü	,40417	,39738	,847	-,6886	1,4970
Lisansüstü	İlköğretim	,26351	,40006	,965	-,8367	1,3637
	Lise	,15079	,37964	,995	-,8932	1,1948

	Önlisans	-,09973	,38581	,999	-1,1607	,9613
	Lisans	-,40417	,39738	,847	-1,4970	,6886

* Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 33 incelendiğinde, lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip katılımcılar ile lise ve ilköğretim eğitim düzeyine sahip katılımcılar arasında örgütsel seslilik değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde farklılıkları tespit edilmiştir. Lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip katılımcıların örgütsel seslilik ortalamaları (3,8208) , ilköğretim (3,1532) ve lise (3,2659) eğitim düzeyine sahip katılımcıların örgütsel seslilik ortalamalarına göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

3.2.12. Katılımcıların Çalışma Süreleri Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar

Katılımcıların çalışma süreleri ile mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılıkları tespit edebilmek amacıyla ikiden fazla grup olduğu için One-Way ANOVA analizi gerçekleştirilmiş ve Tablo 34’de analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 34. Katılımcıların Çalışma Süreleri Ortalamaları ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Seslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar

One-Way ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Mütevazı Liderlik	Gruplar Arasında	8,815	4	2,204	1,888	,114
	Gruplar İçinde	262,685	225	1,167		
	Toplam	271,500	229			
Örgütsel Seslilik	Gruplar Arasında	8,894	4	2,224	2,088	,083
	Gruplar İçinde	239,591	225	1,065		
	Toplam	248,486	229			
İş Tatmini	Gruplar Arasında	19,905	4	4,976	4,283	,002
	Gruplar İçinde	261,394	225	1,162		
	Toplam	281,299	229			

Tablo 34 incelendiğinde, katılımcıların çalışma süreleri ortalamaları ile iş tatmini ortalamaları arasında Sig. değerinin 0,05’den düşük çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer değişkenler için ise Sig değerinin 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Çalışma süreleri ortalamaları ile iş tatmini ortalamalarının hangi gruplarda farklılık gösterdiğini tespit edebilmek adına analizlere devam edilmiş ve ilk etapta verilere yönelik varyans homojenlik testi gerçekleştirilmiş bu çerçevede Post-Hoc analizlere geçilmiştir. Tablo 35’de varyansların homojenlik testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 35.İş Tatmini Değişkenine Yönelik Varyansların Homojenlik Durumunun Tespit Edilmesi

Varyansların Homojenlik Testi				
	Levene Değerleri	df1	df2	Sig.
İş Tatmini	1,593	4	225	,177

Tablo 35 incelendiğinde Sig. değerinin 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Varyansların homojen dağılması, Post-Hoc analizlerde hangi analiz tekniğinin kullanılacağına tespit edilmesinde oldukça önemlidir. Varyanslar homojen dağıldığı için ortalamalar arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında ortaya çıktığını tespit edebilmek adına TUKEY analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 36’da gösterilmektedir.

Tablo 36.Çalışma Süreleri Ortalamaları ile İş Tatmini Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar

Çoklu Karşılaştırmalar						
Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Tukey HSD						
(I) Kaç yıldır bulunduğunuz kurumda çalışıyorsunuz?	(J) Kaç yıldır bulunduğunuz kurumda çalışıyorsunuz?	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	Farkın %95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 yıldan az	1-5 yıl	,19694	,34222	,979	-,7442	1,1381
	6-11	,60335	,34771	,415	-,3529	1,5596
	12-17	,41212	,38554	,822	-,6481	1,4724
	18 yıl ve üzeri	1,25212*	,42786	,031	,0755	2,4287
1-5 yıl	1 yıldan az	-,19694	,34222	,979	-1,1381	,7442
	6-11	,40641	,16367	,098	-,0437	,8565
	12-17	,21518	,23352	,888	-,4270	,8574
	18 yıl ve üzeri	1,05518*	,29825	,004	,2350	1,8754
6-11	1 yıldan az	-,60335	,34771	,415	-1,5596	,3529
	1-5 yıl	-,40641	,16367	,098	-,8565	,0437
	12-17	-,19123	,24148	,933	-,8553	,4729
	18 yıl ve üzeri	,64877	,30453	,211	-,1887	1,4862
12-17	1 yıldan az	-,41212	,38554	,822	-1,4724	,6481
	1-5 yıl	-,21518	,23352	,888	-,8574	,4270
	6-11	,19123	,24148	,933	-,4729	,8553
	18 yıl ve üzeri	,84000	,34710	,114	-,1145	1,7945
18 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-1,25212*	,42786	,031	-2,4287	-,0755
	1-5 yıl	-1,05518*	,29825	,004	-1,8754	-,2350
	6-11	-,64877	,30453	,211	-1,4862	,1887
	12-17	-,84000	,34710	,114	-1,7945	,1145

* Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 36 incelendiğinde, 18 yıl ve üzeri kurumda çalışan katılımcılar ile 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışan katılımcılar arasında iş tatmini değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde farklılıkları tespit edilmiştir. 18 yıl ve üzeri çalışanlar (2,8933), 1 yıldan az (4,1455) ve 1-5 yıl (3,9485) çalışanlara göre daha düşük düzeyde iş tatmini ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.2.13. Katılımcıların Aylık Gelirleri ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi

Katılımcıların aylık gelirleri ile mütevazı liderlik, örgütsel sesslilik ve iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılıkları tespit edebilmek amacıyla ikiden fazla grup olduğu için One-Way ANOVA analizi gerçekleştirilmiş ve Tablo 37’de analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 37. Aylık Gelirler ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi

One-Way ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
İş Tatmini	Gruplar Arasında	2,046	4	,511	,412	,800
	Gruplar İçinde	279,253	225	1,241		
	Toplam	281,299	229			
Mütevazı Liderlik	Gruplar Arasında	4,108	4	1,027	,864	,486
	Gruplar İçinde	267,392	225	1,188		
	Toplam	271,500	229			
Örgütsel Sesslilik	Gruplar Arasında	2,261	4	,565	,516	,724
	Gruplar İçinde	246,225	225	1,094		
	Toplam	248,486	229			

Tablo 37 incelendiğinde, katılımcıların aylık gelirleri ile mütevazı liderlik, örgütsel sesslilik ve iş tatmini ortalamaları arasında Sig. değerinin 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.2.14. Katılımcıların Kadro/Sözleşme Türü ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi

Katılımcıların kadro/sözleşme türleri ile mütevazı liderlik, örgütsel sesslilik ve iş tatmini ortalamaları arasındaki farklılıkları tespit edebilmek amacıyla ikiden fazla grup olduğu için One-Way ANOVA analizi gerçekleştirilmiş ve Tablo 38’de analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 38.Kadro/Sözleşme Türü ile Mütevazı Liderlik, Örgütsel Sesslilik ve İş Tatmini Ortalamaları Farklılıkları İçin One-Way ANOVA Analizi

One-Way ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
İş Tatmini	Gruplar Arasında	10,459	2	5,229	4,383	,014
	Gruplar İçinde	270,840	227	1,193		
	Toplam	281,299	229			
Mütevazı Liderlik	Gruplar Arasında	14,589	2	7,294	6,445	,002
	Gruplar İçinde	256,911	227	1,132		
	Toplam	271,500	229			
Örgütsel Sesslilik	Gruplar Arasında	6,228	2	3,114	2,918	,056
	Gruplar İçinde	242,258	227	1,067		
	Toplam	248,486	229			

Tablo 38 incelendiğinde, katılımcıların kadro/sözleşme türü ortalamaları ile iş tatmini ve mütevazı liderlik ortalamaları arasında Sig. değerinin 0,05’den düşük çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer değişken olan örgütsel sesslilik için ise Sig değerinin 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kadro/sözleşme türü ortalamaları ile iş tatmini ve mütevazı liderlik ortalamalarının hangi gruplarda farklılık gösterdiğini tespit edebilmek adına analizlere devam edilmiş ve ilk etapta verilere yönelik varyans homojenlik testi gerçekleştirilmiş bu çerçevede Post-Hoc analizlere geçilmiştir. Tablo 39’da varyansların homojenlik testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 39.İş Tatmini ve Mütevazı Liderlik Değişkenlerine Yönelik Varyansların Homojenlik Durumunun Tespit Edilmesi

Varyansların Homojenlik Testi				
	Levene Değerleri	df1	df2	Sig.
İş Tatmini	7,522	2	227	,001
Mütevazı Liderlik	1,073	2	227	,344

Tablo 39 incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin sig değeri 0,05’den düşük çıkması nedeniyle varyansların homojen dağılmadığı, mütevazı liderlik değişkeninin sig. değeri 0,05’den yüksek çıkması nedeniyle varyansların homojen dağıldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda Post-Hoc analizlerde hangi gruplar arasında anlamlı farklılıkların belirlenmesi için homojen dağılımın tespit edildiği (mütevazı liderlik) değişken için TUKEY analizi, homojen dağılımın tespit edilmediği (iş tatmini) değişkeni için ise GAMES-HOWELL analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 40.Mütevazı Liderlik Ortalamaları ile Kadro/Sözleşme Ortalamaları Farklılıkları için One-way ANOVA Analizi

Çoklu Karşılaştırma						
Bağımlı Değişken: Mütevazı Liderlik						
Tukey HSD						
(I) Bulunduğunuz işyerindeki kadro/sözleşme türünüz	(J) Bulunduğunuz işyerindeki kadro/sözleşme türünüz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	Farkın %95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Kadrolu Personel	Belediye Sözleşmeli Personel	-,33667	,21758	,271	-,8500	,1766
	Taşeron	,28200	,18329	,275	-,1504	,7144
Belediye Sözleşmeli Personel	Kadrolu Personel	,33667	,21758	,271	-,1766	,8500
	Taşeron	,61867*	,17504	,001	,2057	1,0316
Taşeron	Kadrolu Personel	-,28200	,18329	,275	-,7144	,1504
	Belediye Sözleşmeli Personel	-,61867*	,17504	,001	-1,0316	-,2057

* Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 40 incelendiğinde, belediye sözleşmeli personelleri ile taşeron çalışanlar arasında mütevazı liderlik değişkenine yönelik sig. değeri 0,05’den düşük çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık belediye sözleşmeli personel (3,54), taşeron işçilere (2,93) göre daha yüksek düzeyde mütevazı liderlik ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 41.İş Tatmini Ortalamaları ile Kadro/Sözleşme Ortalamaları Farklılıkları için One-way ANOVA Analizi

Çoklu Karşılaştırma						
Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Games-Howell						
(I) Bulunduğunuz işyerindeki kadro/sözleşme türünüz	(J) Bulunduğunuz işyerindeki kadro/sözleşme türünüz	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	Sig.	Farkın %95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Kadrolu Personel	Belediye Sözleşmeli Personel	-,59765*	,20587	,013	-1,0893	-,1060
	Taşeron	-,13224	,19718	,781	-,6035	,3390
Belediye Sözleşmeli Personel	Kadrolu Personel	,59765*	,20587	,013	,1060	1,0893
	Taşeron	,46541*	,15367	,008	,1009	,8299
Taşeron	Kadrolu Personel	,13224	,19718	,781	-,3390	,6035
	Belediye Sözleşmeli Personel	-,46541*	,15367	,008	-,8299	-,1009

* Ortalama fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 41 incelendiğinde, belediye sözleşmeli personeller ile taşeron ve kadrolu çalışanlar arasında iş tatmini değişkenine yönelik sig. değeri 0,05’den düşük çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık belediye sözleşmeli personel (4,11), kadrolu (3,52) ve taşeron işçilere (3,65) göre daha yüksek düzeyde iş tatmini ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir.



3.3. Sonuç ve Değerlendirme

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında rakiplerine karşı hayatta kalmak isteyen işletmeler en yüksek seviyede performans sergilemek zorundadırlar. Performans seviyelerini maksimum düzeye çıkarmak isteyen işletmeler, örgüt içerisindeki psikolojik ve sosyal engelleri aşmak zorundadırlar. Örgüt içerisindeki bireylerin ve grupların tutum, davranış ve değerlerini anlamak, işletme performansını artırmanın çeşitli yollarından bir tanesidir. Örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını, tutumlarını ve değerlerini anlamak amacıyla gün geçtikçe yeni kavramlar literatüre dâhil olmaktadır. Mütevazı liderlik kavramı da literatüre yeni dâhil olmuş güncel bir liderlik stili olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisi ve bu etkide iş tatmininin aracı rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca mütevazı liderliğin iş tatminine ve örgütsel sesliliğe etkisi de incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmada yukarıda bahsedilen değişkenlere yönelik kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra mütevazı liderliğe yönelik literatür taraması gerçekleştirilerek, bu liderlik türünün önemi ortaya konulması amaçlanmıştır. Benzer şekilde diğer değişkenlere yönelik literatür taramaları gerçekleştirilerek çalışmanın hipotezleri ve modeli oluşturulmuştur.

Çalışmada verilerin elde edilmesi amacıyla anket tekniğine başvurulmuştur. Anket formunun oluşturulması aşamasında, mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini ölçekleri kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 230 belediye çalışanı üzerine çalışma gerçekleştirilmiş ve bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular aşağıdaki kısımda özetlenmiştir:

Çalışmada kullanılan verilerin geçerlilik-güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve verilerin normal dağılıma sahip olup/olmadığına yönelik çarpıklık basıklık değerlerine ulaşılmıştır. Analizler sonucunda verilerin normal dağıldığı ve verilerin güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizler ile mütevazı liderlik ölçeğinin ortalamasının 3,11 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel seslilik ölçeğinde var olan ifadelerin ortalaması 3,41; iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerinin ortalamasının ise 3,73 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler çalışanların; mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini düzeylerinin ortalamasının üstünde olduğunu ifade etmektedir.

Araştırma hipotezleri SPSS paket programı vasıtasıyla analizlere tabii tutulmuştur. İlk etapta değişkenlere yönelik korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik ve iş tatmini değişkenleri arasında p değerlerinin 0,05'den düşük çıkması nedeniyle

bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde mütevazı liderlik ile örgütsel seslilik arasında r değeri 0,743 olması nedeniyle pozitif yönlü anlamlı düzeyde güçlü bir ilişki olduğu, mütevazı liderlik ile iş tatmini değişkeni arasında r değeri 0,566 olması nedeniyle pozitif yönlü anlamlı düzeyde orta derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel seslilik değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasında p değerinin 0,05’den düşük çıkması nedeniyle bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkide r değerinin 0,695 olması nedeniyle pozitif yönlü anlamlı düzeyde güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon analizi sonrasın regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında mütevazı liderliğin örgütsel sesliliği pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,743$, $p=0,000$). Bu bağlamda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma bu yönüyle; Zhou X. , ve diğerleri, (2021), Kerse, Koçak, & Özdemir, (2020), Lin, Chen, Tse, Wei, & Ma, (2019), Liu C. , (2016) çalışmalarını desteklemektedir.

Mütevazı liderlik iş tatminini pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiş ($\beta=0,566$, $p=0,000$) ve bu bağlamda H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma bu yönüyle; Cho, Schilpzand, Huang, & Paterson, (2021), Liu, Liu, Wang, & Wang, (2021), Özer, Özkan, Özmen, & Üzümcü, (2021), Peng, Wang, Schaubroeck, & Gao, (2020), Li, Liang, & Zhang, (2016), Walters & Diab, (2016), Oc, Bashshur, Daniels, Greguras, & Diefendorff, (2015) çalışmalarını desteklemektedir. Literatür incelendiğinde, mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi net bir şekilde tespit eden çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmalar incelendiğinde mütevazı liderlik ile çalışan performansı, insancıl davranışlar, çalışan bağlılığı, iş yeri bağlılığı, işten ayrılma niyeti (negatif), bireysel performans, ekip performansı ile pozitif düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ilişkiler ile çalışanların iş tatminini sağlayacağı söylenebilir. Bu bağlamda bu çalışma ile hem literatürde yer alan mütevazı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik boşluğun ortadan kaldırıldığı hem de dolaylı yoldan literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçlarının desteklendiği söylenebilir.

Çalışanların iş tatmini düzeyinin artması örgütsel seslilik davranışını pozitif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiş ($\beta=0,403$, $p=0,000$) ve bu bağlamda H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma bu yönüyle; Tangirala ve Ramanujam, (2012), Morrison ve Milliken (2000), Knoll ve Dick (2013), Nikolaou, Vakola, ve Bourantas (2008), Amah ve Okafor, (2010) çalışmalarını desteklemektedir.

Bu çalışma ile doğrudan etkilerden ziyade aracılık etkisiyle elde edilen bulgular da elde edilmiştir. Mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisinde iş tatmininin aracı rolü tespit edilmiştir. Bu

aracılık kısmi aracılık olarak belirlenmiştir. Aracı değişkenin (iş tatmini) model içerisindeki payının %30,6 olduğu tespit edilmiştir. Geriye kalan % 69,4 oranın ise doğrudan etki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisini ölçmeye çalışan ulusal ve uluslararası alanda çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Fakat aracı rol olarak iş tatmininin kullanıldığı çalışma söz konusu değildir. Çalışmanın bu yönüyle literatürde yer alan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışmada demografik faktör ortalamaları ile değişkenlerin ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların olup/olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla farklılık analizleri (One-Way Anova, Bağımsız Örneklem T testi) gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada elde edilen bulgular ise şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ Katılımcıların cinsiyet faktörü ortalamaları ile mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.
- ✓ Katılımcıların yaş ortalamaları ile mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.
- ✓ Katılımcıların eğitim düzeyi ile mütevazı liderlik ve iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiş fakat örgütsel seslilik ortalamaları ile anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip katılımcılar ile lise ve ilköğretim eğitim düzeyine sahip katılımcılar arasında örgütsel seslilik değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip katılımcıların örgütsel seslilik ortalamalarının (3,8208), ilköğretim (3,1532) ve lise (3,2659) eğitim düzeyine sahip katılımcıların örgütsel seslilik ortalamalarına göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Katılımcıların çalışma süreleri ortalamaları ile iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer değişkenler (mütevazı liderlik ve örgütsel seslilik) için ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. 18 yıl ve üzeri kurumda çalışan katılımcılar ile 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışan katılımcılar arasında iş tatmini değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. 18 yıl ve üzeri çalışanların (2,8933), 1 yıldan az (4,1455) ve 1-5 yıl (3,9485) çalışanlara göre daha düşük düzeyde iş tatmini ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Katılımcıların aylık gelirleri ile mütevazı liderlik, örgütsel seslilik ve iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.
- ✓ Katılımcıların kadro/sözleşme türü ortalamaları ile iş tatmini ve mütevazı liderlik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel seslilik değişkeni için ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Belediye sözleşmeli personelleri ile

taşeron çalışanlar arasında mütevazı liderlik değişkenine yönelik sig. değeri 0,05'den düşük çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık belediye sözleşmeli personel (3,54), taşeron işçilere (2,93) göre daha yüksek düzeyde mütevazı liderlik ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Belediye sözleşmeli personeller ile taşeron ve kadrolu çalışanlar arasında iş tatmini değişkenine yönelik sig. değeri 0,05'den düşük çıkması nedeniyle anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık belediye sözleşmeli personelinin (4,11), kadrolu (3,52) ve taşeron işçilere (3,65) göre daha yüksek düzeyde iş tatmini ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde bir değerlendirme yapılarak çalışmanın özetlenmesi gerekirse; örgütlerde mütevazı liderlik yönetim tarzını benimseyen liderler sayesinde, çalışanlar fikirlerini, önerilerini, şikâyetlerini daha rahat bir şekilde çalışma arkadaşları ve/veya yöneticileri ile paylaşabilirler. Bu noktada çalışmanın bir diğer değişkeni örgütsel seslilik kavramı ile bağlantının kurulması sağlanmıştır. Mütevazı liderlik ve örgütsel seslilik davranışları ile örgüt performansı daha üst seviyelere ulaşabilecektir. Örgütsel performansı yükselen bir örgütte çalışmalarını sürdüren çalışanların iş tatmin düzeylerinin de belirli bir seviyenin üstünde olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile mütevazı liderliğin hem örgütsel sesliliğe hem de çalışanların iş tatmin düzeyine pozitif yönlü anlamlı düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca mütevazı liderliğin örgütsel sesliliğe etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

3.4. Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler

Yukarıdaki kısımda elde edilen önemli bulguları kısıtlılıklar açısından değerlendirmek gerekmektedir. Araştırmanın ana kütlesinin sadece Aksaray Belediyesi olarak belirlenmesi çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Aksaray Belediyesi'nde yapılan bu çalışma ile güncel bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilen mütevazı liderlik yaklaşımına yönelik genel bir bakış açısının elde edilememesine neden olabilir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalar için birden fazla farklı kurum üzerine çalışmaların gerçekleştirilmesi öneri olarak sunulabilir. Bu kurumların tespit edilmesinde kamu ve özel kurumların karşılaştırmalı analizlerinin gerçekleştirilmesi ise bir diğer öneri olarak sunulabilir. Ayrıca sektörel (imalat, hizmet) bazda bir değerlendirme yapılarak çalışmanın kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2020). Etkileşimsel Adaletin Çalışanların Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi: Negatif Duyguların Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 663-675.
- Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Akın, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2021). Linking Humble Leadership And Project Success: The Moderating Role Of Top Management Supportwith Mediation Of Team-Building. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 545-562.
- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact Of Humble Leadership On The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Innovative Work Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 349-367.
- Alparslan, A. M., & Ekşili, N. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal Of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274-291.
- Amah, O., & C.A.Okafor. (2010). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 3(4), 267-277.
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/203604>
- Arslanoğlu, A., Bektemur, G., & Gemlik, N. (2020). İçsel Pazarlamanın Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Sağlık ve Sosyal*, 2(2), 22-34.
- Ashford, S. J., Wellman, N., Luque, M. S., Stobbeleir, K. E., & Wollan, M. (2018). Two Roads To Effectiveness: CEO Feedback Seeking, Vision Articulation, And Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 82-95.
- Ataç, L. O. (2020). Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1739-1755.
- Atılğan, Ö. (2017). İş Tatmini ile İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyelerine Üzerinde Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 35-55.
- Avcı, Ö., & Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)*, 11(1), 187-205.

- Aygün, B., & Özen, H. (2019). Öğretmenlerin çalışan sesliliğine yönelik algılarının incelenmesi: Fenomenolojik yaklaşım. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi ESTÜDAM Eğitim Dergisi*, 4(2), 1-21.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Tisk Akademi Dergisi*, 4(7), 138-172.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1963). Imitation Of Film-Mediated Aggressive Models. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(1), 3-11.
- Baş, M. (2022). Mesleki Özdeşleşme ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Prososyal Motivasyonun Aracı, Mütevazı Liderliğin Düzenleyici Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 1892-1908.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31. <https://dergipark.org.tr/en/pub/klusbmyo/issue/59287/839121>
- Baytok, A., & Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi:İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.
- Bilir, E. (2019). Örgütsel Sessizliğin Çalışan Davranışına Etkileri Ve İletişim Boyutuna Yönelik Bir Araştırma (*Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bölükbaşı, A. G. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *İ.İ.B.F. Dergisi*, XXVII(II), 345-366.
- Bölükbaşı, A. G., & Yıldıztan, D. Ç. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *İ.İ.B.F. Dergisi*, 26(2), 345-366.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bulut, A., & Şengül, H. (2020). Bir Vakıf Üniversitesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi: Bir Nitel Çalışma. *Turkish Studies*, 15(5), 2229-2252.
- Büber, F. D. (2020). Çalışan Sesliliği Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Journal Of Organizational Psychology And Behavior*, 1(1), 15-28.
- Canpolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin, Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile Nicel Veri Analizi Rehberi* (1. b.). İstanbul: Kıbele Yayınları.
- Chen, L., Liu, S., Wang, Y., & Hu, X. (2021). Humble Leader Behavior And Team Creativity: The Team Learning Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 272-284.

- Chen, L.-H. (2008). Job Satisfaction Among Information System (IS) Personnel. *Computers in Human Behavior*, 24(1), 105-118.
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory : An İntedisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çakıcı, A. (2010). *Örütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi : Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çetin, Ş., & Baltacı, R. (2018). *Örgütlerde Liderlik (Leadership in Organizations)*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Çevik, N. K., & Korkmaz, O. (2014). Türkiye'de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Demir, C., & Yirci, R. (2021). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi. *Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences*, 19(3), 234-256.
- Demirel, H. G., & Kışman, Z. A. (2014). Kùltürler Arası Liderlik. *Turkish Studies*, 9(5), 689-705.
- Demirel, Y., & Özçınar, M. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. Front. Psychol*, 11(65), 1-11.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kùltürü ve Örgütsel Sessizlik*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Dusya, V., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Humility As A Source Of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.

- Dyne, L. V., & LePine, A. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Dyne, L. V., Ang, S., & C. Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1391.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eraslan, M., Karafil, A. Y., M. H., & Korkmaz, S. (2017). Üniversiteler Arası Spor Müsabakalarına Katılan Muay Thai Sporcularının Şiddet Eğilimlerinin Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 404-412.
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erkal, M. E. (2016). *Sosyoloji (Toplum Bilimi)*. İstanbul: Der Yayınları.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management*, 10(3), 45-64.
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-170.
- Gökçen, Z. G. (2019). *Hizmetkar Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Gül, E., & Timuroğlu, M. K. (2023). Mütevazı Liderlik ile Beyana Dayalı Kişisel İnisiyatif İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 621-638.
- Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, (3), 217-226.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Güngör, B., & Turan, E. (2021). Karizmatik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kastamonu İlindeki Siyasi Partilerde Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3)(14), 861-880.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi/ Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 12(1), 127-151.
- Halis, M., Çoban, M., Şafak, B., & Şahin, H. (2007). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence Of Culture, Community, And The Nested-Self In The Stress Roccus: Advancing Conservation Of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- İçerli, L., & Arsu, Ş. U. (2019). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kariyer Değerleri Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 21-45.
- İnan, I., & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- İşcan, Ö., & Timiroğlu, M. K. (2010). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.
- Jones, D., & Rudd, R. D. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.
- Karabıyıkoglu, K. T. (2022). *Otantik Liderliğin Çalışanların Sessliliği ve Ahlaki Kimlikler Üzerine Etkisi*. Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- Karabıyıkoglu, K. T., & Kanbur, E. (2023). Otantik Liderliğin Çalışanların Sessliliği ve Ahlaki Kimlikleri Üzerine Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 14(2), 257-275.
- Karcıoğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-160.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and Synthesis Of Leader Expressed Humility. *Journal of Organizational Behavior* 44(2), 202-224.
- Kerse, G., Koçak, D., & Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Mütevazı Liderliğin Sesslilik Davranışına Etkisi: Kuşak Farklılığının Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1769-1787. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/1114/1092>
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.

- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2013). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 250-268.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Knoll, M., & Dick, R. V. (2013). Do I Hear The Whistle...? A First Attempt To Measure Four Forms Of Employee Silence And Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan Sessliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.
- Kuzugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Küçüközkan, Y. (2015). Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Li, J., Liang, Q. Z., & Zhang, Z. Z. (2016). The Effect Of Humble Leader Behavior, Leader Expertise, And Organizational Identification on Employee Turnover Intention. *The Journal of Applied Business Research*, 32(4), 1145-1156.
- Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and When Employees Like to Speak up More Under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. *J Bus Ethics Springer Science*, 158, 937-950.
- Liu, C. (2016). Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior?—A Dual Mediating Model. *Scientific Research Publishing*(4), 731-740.
- Liu, S., Liu, X. L., Wang, H., & Wang, Y. (2021). Humble Leader Behavior and Its Effects on Performance at the Team and Individual Level: A Multi-Perspective Study. *Group & Organization Management*, 0(0), 1-34.
- Luu, T. T. (2021). Can Humble Leaders Nurture Employee Well-Being? The Roles Of Job Crafting And Public Service Motivation. *Personnel Review*, 50(3), 789-811.

- Ma, C., Wu, C. H., Jiang, X., & Wei, W. (2019). Why And When Leader Humility Promotes Constructive Voice: A Crossover Of Energy Perspective. *Personnel Review*, 49, 1157-1175.
- Moçoşoğlu, B. (2019). *Okullardaki İş Yeri Ruhsallığı, Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Arasındaki İlişki*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 33-43.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who Speaks Up At Work? Dispositional Influence On Employees' Voice Behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader Humility In Singapore. *The Leadership Quarterly*(26), 68-80.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture Leadership Style, Organizational Culture From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Osborne, C. (2008). *Leadership*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Owens, B. P., Johnson, M., & Mitchell, T. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Önen, S. M., & Kanaryan, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 43-64.
- Örücü, E., Hasırcı, I., & Böcek, A. (2022). Örgütsel Etik İklim ve Örgütsel Sesslilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Bandırma İlçesi'nde Bir Araştırma Örneği. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 594-611.
- Örücü, E., Şeker, C., & Kaya, A. (2020). Öz Yeterlilik Algısı Ve Liderlik Tarzı İlişkisinde İş Tatminin Aracı Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2335-2361.
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi / Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 13(1), 39-51.

- Özbolet, G., & Şehitoğlu, Y. (2018). Çalışan Sessliliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 35-49.
- Özer, Ö., Özkan, O., Özmen, S., & Üzümcü, F. (2021). Mütevazı Liderlik İşten Ayrılma Niyetini Etkiler Mi? Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 455-469.
- Özkan, S. A., Ardiç, K., & Özsoy, E. (2022). Mütevazı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1179-1191.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, C. (2018). *Liderlik(Kamuda Lider Yöneticiye Doğru)*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte İş Doyumu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 494-501.
- Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can Humble Leaders Get Results? The Indirect and Contextual Influences of Skip-Level Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 329-339.
- Poyraz, E., & Cilveoğlu, A. A. (2020). Tevazu Bağlamında Liderlik:Algılanan Ego Durumu ve Etkin Liderlik Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(2), 128-141.
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A., Cunha, M. P., & P.Riberio. (2017). How Leader Humility Helps Teams To Be Humbler, Psychologically Stronger, And More Effective: A Moderated Mediation Model. *The Leadership Quarterly*(28), 639-658.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Sarıalp, R. (1991). Liderlik. *T.B.E.Ö.G.S.K.D. Spor Bilim Dergisi*(7-8), 23-28.
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Soysal, A., & Tan, M. (2013). İş Tatmini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., & Kenek, G. (2021). Katılımcı liderlik, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2746-2758.
- Squires, V. (2016). Leadership: Theory and Practice. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, 91-94.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.

- Şener, E. (2019). *Sivil Erdemin Peşinde Bir ÜçlemeUyum-Ahlak-Seslilik*. İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşir, İ., & Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and You Shall Hear (But Not Always): Examining The Relationship Between Manager Consultation And Employee Voice. *Personnel Psychology*, 65, 251-282.
- Taşer, A., Semiz, T., & Kanbay, T. (2022). Sağlık Yönetiminde Uygulanan Liderlik Modelleri Üzerine Bir İnceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(1), 33-45.
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 6(24), 4007-4023.
- Tengilimioğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tor, S. S., & Esengül, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 53-63.
- Wallace, A. S., Owens, B. P., & Waldman, D. A. (2015). Leader Narcissism And Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect Of Leader Humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203-1213.
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble Leadership: Implications for Psychological Safety and Follower Engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7-18.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How Does Humble Leadership Promote Follower Creativity? The Roles Of Psychological Capital And Growth Need Strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018, September). Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *A Cross-Level Investigation. Front. Psychol*, 9, 1-9.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, (1), 109-119.
- Yemez, Y. (2016). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Sosyal Medya Reklamlarına Yönelik Tutum Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi: Cumhuriyet Üniversitesi İİBF'de Bir Uygulama. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 97-118.
- Yetim, A. A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Bed. Egt. Spor Bil. Der.*(3), 85-94.
- Yiğit, A., & Tengilimioğlu, D. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 375-398.

- Yıldız, S. B., & Çolak, U. (2018). Liderlik Davranış Tarzlarının Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 607-632.
- Yücel, E., & Aslantürk, G. (2019). Kendini Unutmak:Psikoloji Araştırmalarında Tevazu. *Studies in Psychology*, 39(1), 209-243.
- Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How Humble Leadership Fosters Employee Innovation Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387.
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *J Nurse Management- Wiley*, 29, 1603-1612.



EKLER

EK1- Anket Formu

Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sessiliğe Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Bir Belediye Örneği

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda, "Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sessiliğe Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Bir Belediye Örneği" konusunda yürütülmekte olan yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik çerçevesinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz.

Dr.Öğr.Üyesi Leyla İÇERLİ

Yüksek Lisans Öğrencisi Bengisu PEKER

Cinsiyet	Kadın ()			Erkek ()	
Yaş	18-23 ()	24-29 ()	30-35 ()	36-40 ()	40 yaş üzeri ()
Eğitim Durumu	İlköğretim ()	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Kaç yıldır bulunduğunuz kurumda çalışıyorsunuz?	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-11 ()	12-17 ()	18 yıl ve üzeri ()
Aylık Geliriniz?	Asgari ücret ()	Asgari ücret + %10 fazlasına kadar ()	Asgari ücret + %20 fazlasına kadar ()	Asgari ücret + %30 fazlasına kadar ()	Asgari ücret + %40 ve daha fazlası ()
Bulduğunuz işyerindeki kadro/sözleşme türünüz	Kadrolu Personel ()		Belediye Sözleşmeli Personel ()		Taşeron ()

Aşağıda verilen ölçeği kullanarak her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtiniz. "1" Kesinlikle Katılmıyorum, "2" Katılmıyorum", "3" Kararsızım , "4" Katılıyorum, "5" Kesinlikle Katılıyorum.

MÜTEVAZİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
Eleştirel bir nitelik içerse bile yöneticim aktif olarak geribildirim vermemizi ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, bir şeyin nasıl yapılacağını bilmediğinde bunu kabullenir / itiraf eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, çalışanlar kendisinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğunda bu durumu kabul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, çalışanların güçlü yönlerini dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, çalışanları güçlü yönleriyle sık sık över.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, çalışanları eşsiz (önemli) katkılarından ötürü takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, çalışanlardan bir şeyler öğrenme konusunda isteklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, çalışanların fikirlerine (düşüncelerine) açıktır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, çalışanların önerilerine açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖRGÜTSEL SESLİLİK ÖLÇEĞİ					
Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için yöneticilerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda yöneticileriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işyerinde işle ilgili konularda yöneticilerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi yöneticilerimle konuşabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında yöneticilerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında yöneticilerimle rahatça konuşabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ					
İşimi keyifli buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mevcut işimden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşimi severek yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş yerinde zaman iyi geçiyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-2 Etik Kurul Kararı

Sayı : E-34183927-000-00000811296

Sayın: Bengisu PEKER

“Mütevazı Liderliğin Örgütsel Sessiliğe Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediye Örneği” başlıklı 2023/01-48 protokol numaralı başvuru 28.02.2023 tarihli toplantıda kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesi’nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Necmettin AYGÜN

Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurul

Başkanı

EK 3 Tez Değerlendirme Formu

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu		
Öğrencinin Adı Soyadı:		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapakta ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi APA 6 ☐ CMS ☐ İSNAD ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	

Bu tezin tarafımdan “Tez yazım kuralları” okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası