

# Çalışanların Görev Odaklı ve İnsan Odaklı Liderlik Tarzı Algılarının Adanmışlıktan Sessiz İstifaya Değın Farklılaşması Üzerine Bir İnceleme

*A Study on the Differentiation of Employees Perceptions of Task-Oriented and People -Oriented Leadership Styles from Devotion to Quiet Quitting*

**Zafer SAYGILI**

*Dr., Deniz Kuvvetleri Komutanlığı*

drzafersaygili@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4500-9952>

**Nuri AVCI**

*Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı*

navci1959@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8128-5666>

Makale Başvuru Tarihi: 00.00.2023

Makale Kabul Tarihi: 00.00.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

İşyerinde her düzey yöneticinin sergilediği liderlik davranışı stilleri çalışanlar üzerinde algı farklılaşmasına neden olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların yöneticilerin liderlik tarzları ile algılarının çalışan davranışında iki uç örnek olarak adanmışlıktan sessiz istifaya değın farklılaşmasının nedenlerini incelemektir. Araştırma nicel araştırma tekniği kullanılarak tarama deseninde planlanmıştır. Araştırmanın örneklemini yargısal örnekleme ile seçilen bir yerel yönetim kuruluşu çalışanı 320 kişi oluşturmaktadır. Ölçme aracı olarak iki boyutlu (insan odaklı liderlik 11 ifade, görev odaklı liderlik 10 ifade) ve toplam 21 maddeden oluşan Liderlik Tarzı Ölçeği; tek boyutlu ve 9 ifadeden oluşan Proaktif Kariyer Adanmışlığı Ölçeği ile iki boyutlu ve 8 ifadeden oluşan Sessiz İstifa Ölçeği kullanılmıştır. Analiz aracı olarak SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 programlarından faydalanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; insan odaklı ve görev odaklı liderlik davranışı ile proaktif kariyer adanmışlığı arasında olumlu ve anlamlı ilişki; liderlik tarzları ve proaktif kariyer adanmışlığı ile sessiz istifa arasında ise olumsuz ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Görev odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi olmadığı ( $SBT=-0,046$ ;  $p>0,05$ ); buna karşılık insan odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Görev Odaklı Liderlik, İnsan Odaklı Liderlik, Proaktif Kariyer Adanmışlığı, Sessiz İstifa.

## ABSTRACT

It is seen that the leadership behavior styles exhibited by every level manager in the workplace cause a difference in perception on the employees. The aim of this study is to examine the reasons why employees differ in their managers' leadership styles and perceptions in employee behavior from commitment to quiet quitting as two extreme examples. The research was planned in scanning design using quantitative research technique. The sample of the research consists of 320 employees of a local government organization selected by judgmental sampling. As a measurement tool; Leadership Style Scale consisting of two dimensions and a total of 21 items; The Proactive Career Dedication Scale, which is one-dimensional and consists of 9 statements, and the Quiet Quitting Scale, which is two-dimensional and consists of 8 statements, were used. SPSS 21.0 and AMOS 22.0 statistical programs were used in the analysis of the obtained data. According to the results of the study that there is a positive and significant relationship between people-oriented and task-oriented leadership behavior and proactive career commitment; there is a negative and significant relationship between leadership styles and proactive career commitment and quiet quitting behavior; proactive career commitment did not have a mediating effect on the relationship between task-oriented leadership style and quiet quitting ( $SBT=-0,046$ ;  $p>0,05$ ); On the other hand, proactive career commitment was found to have a mediating effect on the relationship between people-oriented leadership style and quiet quitting.

**Keyword:** Task-Oriented Leadership, Human-Oriented Leadership, Proactive Career Dedication, Quiet Quitting.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde yeni endüstriyel dönüşüm, iklim değişimi gibi çevresel kısıtlar ve adeta kalıcılık özelliği taşıyan pandemik devresellikler iş ve işyerinin anlamı ve tanımını kökten değiştirmiştir. İş yerindeki insan ilişkileri yönetimi bağlamında yeni iş yapış şekilleri, işin yöneticiler ve çalışanlardan beklentilerinin yetkinlik bazlı evrilmesini zorunlu kılmıştır. Yeni süper akıllı toplum insanı için nesnelerin internetinden insanların internetine doğru hızlı ve yıkıcı bir dönüşüm yaşanmakta olduğu gözlenmektedir. Bu yeni insan tipolojisi için alışageldik çalışma hayatı rutini bağlamında hem yaşamın anlamı ve hem de iş-yaşam dengesi sorgulanır hale gelmiştir. Örneğin z kuşağı genç çalışanlar için; “adanmışlık ve işkoliklik” gibi yönetimce takdir edilerek ödüllendirilen çalışma hayatı kavramları anlamsız çalışan tutum ve davranışı olarak algılanmaya başlamıştır.

Makineye dayalı üretim tarzlarını sürdürme gayretleri, sosyal güvenlik sistemlerinin çöküşü ve işverence merdiven altı üretim gibi her fırsata yeni niş alanı oluşturma çabaları, mevcut endüstriyel ilişkiler yapısını korumanın imkansızlığına işaret etmekte ise de sermaye bazlı inatçı çabalar devam etmektedir (Avcı, 2022). Mevcut yapı taraflar bakımından sürdürülebilir olmaktan çıkmıştır.

Endüstri 4.0 yolculuğunda, yeşil ekonomi ve insanımsı makinelere dayalı sürdürülebilirlik olgusu; klasik endüstriyel ilişkiler yapısına birer meydan okuyuş olarak öne çıkmaktadır. Çalışan bakımından iş-yaşam dengesi sağlamada temel göstergeler ve ağırlıklarının yeniden belirlenmesine gereksinim duyulmaktadır.

Proaktif kariyer adanmışlığı yönetimin çalışandan beklentisi olarak idealize edilmiş çalışan davranış biçimini yansıtırken, sessiz istifa davranışı ise çalışanın işe karşı pasif olumsuz tutumunu ifade etmektedir. Birbirine karşıt bu iki kavram üzerinde çalışanların liderlik tarzı algılarının etkisinin bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların liderlik tarzı algıları ile sessiz istifa davranışları arası ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık rolü üstlenip üstlenemeyeceği ve aracılık rolünde liderlik tarzları bakımından bir farklılaşma olup olmadığının bilinmesi önemli bir konu olmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle konun literatüre dayalı olarak kavramsal çerçevesi ortaya konulacaktır. Daha sonra problem konusunu belirleyen değişkenler tespit edilecektir. Değişkenler arası ilişkilere uygun varsayımlar tanımlanacaktır. Ölçüm araçları ile toplanan veriler uygun analiz araçları ile değerlendirilerek oluşturulan model test edilecek ve araştırma bulguları mevcut literatür ışığında tartışılacaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Görev/İnsan Odaklı Liderlik

Görev-insan odaklı liderlik tarzlarının, McGregor'un' un X-Y kuramı ile açıklanması olası (Güney, 2009: 395) olduğu gibi bir liderin aynı anda çalışanlara farklı yönetsel tarzlarla yaklaşmaları da olasıdır. Örneğin mavi yakalı çalışanlara görev odaklı (X kişiliği kuramı) yaklaşılırken beyaz yakalı çalışanlara insan odaklı (Y kişiliği kuramı) yaklaşılabilir (Stroh vd., 2002: 250). Bu uygulamaya daha ziyade katı İKY uygulayan şirketlerde karşılaşılmaktadır (Avcı, 2023).

İnsan odaklı liderlik tarzında liderlerin odağı; çalışanlarla doğrudan ve içten ilişkiler oluşturarak sosyal ve duygusal gereksinimlerinin karşılanmasını önceliklemektir (George ve Jones, 2007: 365). İnsan odaklı liderler, çalışanların kişiliklerine saygı temelli çok yönlü iletişim ağı oluşturarak iletişim kanallarını açık tutarlar. Örgüt içinde ılıman örgüt iklimi oluştururlar. Çalışanlara dengeli ve adil yetki ve sorumluluk vererek işyerinde barışçıl bir ortam oluşmasını sağlarlar. Çalışanların güçlendirilmesi ve çalışan memnuniyetinin sağlanması konusunda son derece isteklidirler (Eren, 2006: 446; Derue, 2011: 16). Ancak insan odaklı liderlikte, çalışanlara gösterilen aşırı ilgi ve önem nedeniyle çalışanlar üzerinde otorite kullanımı zayıflayacağından birçok disiplin sorununa yol açabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Francis ve Gene, 1980).

Görev odaklı lider; çalışanların rol ve işlevleri ile ilgili performans standartlarını belirleyerek performans yönetimini üretime katkı bağlamında ölçmeyi amaçlayan liderdir (Derue, 2011, 16).

Örgütte çalışanlara hangi liderlik tarzının uygulanacağı konusunda durumsallık faktörleri belirleyici olmaktadır. Örgüt kültür ve iklimi liderlik tarzları için gerekli vasatı sağlar. Literatürde liderlik tarzının başarısını önceden garantileyen bir yaklaşım olmadığı gibi her iki tarzın da başarılı olabileceğine dikkat çekilmektedir. Rousseau vd. (1998)'e göre; görev odaklı lider çalışan başarısı ile ilgili güveni önceliklerken, insan odaklı lider çalışanların psikolojik olarak liderlerinin taleplerine gönüllü katılımını önceliklemektedir.

## 2.2. Proaktif Kariyer Adanmışlığı

Adanmışlık, çalışanın örgütün vizyon ve misyonunu özümseyerek tüm varlığı ile yaptığı işle bütünleşmesidir. Adanmışlık davranışında teolojik içerikler de taşıyan teslim olma, kendini verme, boyun eğme hali söz konusudur. İşe adanmışlık anlamında teslimiyetin iki farklı derecesi bulunmaktadır. Bunlar tam teslimiyet ve kontrollü kısmi teslimiyettir. Tam teslimiyette bir kaynağı tek yetke sahibi olarak sorgulamasız kabul hali vardır. Bu durum ezoterik örgüt çalışanlarında görülmektedir. Kısmi teslimiyette de çalışan işin neden yapıldığıyla ilgilenmemekte, sadece işin yapılış biçimine odaklanmaktadır.

Kariyere adanmışlıktan, çalışanın öngörülerine bağlı olarak mesleğine karşı farklı tutum ve davranış içine girerek mesleki gelişimine verdiği değer anlaşılmalıdır. (Hirschi vd., 2014). Çalışanın mesleğine adanmışlığı; onun yaptığı işe adanmışlığından, mesleğine bağlılığından, mesleki uyum ve motivasyonundan farklı özellikler taşımaktadır. Mesleki adanmışlık çalışanın mesleki ile ilgili davranış şeklini, diğer tanımlar ise çalışanın mesleki karşısında takındığı tutumu ifade etmektedir (Nilfooroshan ve Salimi, 2016). Çalışanın duygusal dengesi, kariyeri ile ilgili karar alma yetkinliği, kurumdan sağlanan sosyal destek kariyer adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir (Rogers, vd., 2008; Hirshi vd., 2014).

Planlı bir davranış biçimi olan proaktif kariyer adanmışlığı, günümüz iş yaşamında bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle Endüstri 4.0 dönemine geçişle birlikte, çoğu mavi yakalı işler, bilgi çalışmanı gerektiren alanlarda yeni iş ve mesleklerin tehdidi karşısında kalmıştır. Bu yeni dönemin temel karakteristiği haline gelen mesleki değişim hızı baş döndürücü bir hal almış ve çalışanları öngörülü davranmaya zorlamıştır (Avcı, 2019). Çalışanların öznel kariyer başarısı ve iş performansı ile proaktif kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Barrick ve Mount, 1993; Seibert vd., 1994). Thompson'un (2005) çalışmasına göre, yüksek öngörü sahibi çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşmada daha etkindirler. Çalışanların mesleki bakımından adanmışlık yetersizlikleri; onları kendilerini geri çekerek örgütsel sessizlik davranışı içine girmelerine yol açabilir (Kahn, 1992; Maslow, 1954; Alderfer, 1972).

## 2.3. Sessiz İstifa (Quiet Quitting)

Sessiz istifa kavramı, 2021 yılında Çin'deki uzun çalışma sürelerine karşı çıkmak amacıyla internet üzerinden yürütülen ve hızla tüm dünyaya yayılan yeni tip bir protesto hareketi olarak popülerlik kazanan bir eylemle ortaya çıkmıştır (Hürriyet, 2022).

Sessiz istifa, daha çok fazladan çalışmak istemeyen ancak istifa etmeyi de düşünmeyen 35 yaş altı genç çalışanlarca tercih edilen bir vaz geçme hareketi ya da "sessiz *vazgeçiş*" olarak tanımlanabilir (Duman, 2023). Sessiz istifa; çalışanın işinden ayrılmadan görev tanımında belirlenen işler dışında ilave iş yapmayarak iş performansını en aza indirmesi anlamına gelmektedir (AB Proje Yönetim Okulu, 2023). Sessiz istifa davranışında bulunan çalışan, kendisini geri çekerek potansiyelini kurumundan esirgemekte, diğerleriyle yardımlaşma ve iş birliğine girmeye gönüllü olmamaktadır. Sessiz istifa davranışının tetikleyicilerinden bazıları; çalışma hayatını düzenleyen mevzuata aykırı olarak işverenlerin uzun çalışma süresi ve fazla mesai talepleri sonucu çalışanların tükenmişlik sendromuna girmesi, COVID salgını döneminde başvurulan uzaktan çalışma gibi esnek çalışma biçimlerinin çalışanlar için çekiciliği ve Özellikle Z kuşağı genç çalışanlar için işin anlamının değişmesi, geçici sığınmacılar ve kaçak işgücü nedeniyle emeğin katılığını yitirmesi sonucu düşük teknolojili emek yoğun sektörlerde merdiven altı üretimin yaygınlaşması ve "çalışanları sessiz işten ayırma" olgusudur.

Kaplan (2022) bireysel düzeyde, çalışanların sessiz istifa davranışının nedenlerini “Sessiz İstifa Piramidi” adını verdiği bir piramitle açıklamaya çalışmıştır. Piramidin tepesinde iletişim eksikliği bulunmakta bunu aidiyet eksikliği, kendini değerli hissetme eksikliği, tutarlılık eksikliği ve güven eksikliği izlemektedir. Sessiz istifa davranışının ortaya çıkışı aşağıdaki aşamaları izlemektedir:

**Duygusal aşama:** Bu aşamada çalışan kendisinin uzmanlığına ve deneyimlerine iş yerinde yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşlarınınca yeterince değer verilmediği inancındadır. Bu aşama çalışanın yaşadığı ilk kırılma anıdır.

**Zihinsel aşama:** Bu aşamada çalışanlar işlere aktif olarak katılmakta ancak kendisi zihinsel anlamda işyerinde değildir. Adeta sözde işyerinde var olma (presenteeism) davranışı içindedir.

**Fizyolojik aşama:** Çalışan örgütsel anlamda sessizlik eylemini sonlandırarak işyerinden rahatsızlıklarını ve işe devam etme isteksizliklerini dile getirmeye başlamıştır. Bu aşamada çalışan kendisine işyeri dışında yeni seçenekler arayışına başlamıştır.

Çağdaş biçimiyle, sessiz istifa, COVID-19 salgınının ardından işyerlerinde meydana gelen ciddi değişiklikler nedeniyle çoğunlukla genç çalışanlar arasında yaygınlaşmıştır. Sessiz istifa, “kurallı çalışmak” ve “aldığı ücrete göre hareket etmek” gibi kolektif endüstriyel eylemlere çok benzemekle birlikte psikolojik bir boyutu da vardır. Sessiz istifa, çalışan sinizmi, sessizlik gibi kavramlar üzerinden anlaşılabilir. Sessiz istifanın kavramsallaştırılmasını kolaylaştırmak için birden fazla teori ve kavrama başvurulabilir. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal değişim, psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, çatışma teorisi, eşitlik teorisi, vb. (Hamouche vd., 2023). Sessiz istifa, çalışanların kasıtlı olarak iş aktivitelerini iş tanımlarıyla sınırladığı, önceden belirlenmiş beklentileri karşıladığı ancak aşmadığı, ek görevler için asla gönüllü olmadığı ve tüm bunları yalnızca mevcut istihdam durumlarını korumak için yaptıkları ve refahlarını örgütsel hedeflere göre önceliklendirdikleri bir anlayıştır. Çalışanlar, düşük dışsal motivasyon, tükenmişlik ve yöneticilerine veya kuruluşlarına karşı kin besledikleri için sessiz istifa davranışı sergilerler. Sessiz istifa iki ucu keskin bir kılıçtır: Çalışanların tükenmişlikten kaçınmasına yardımcı olurken, bu davranışta bulunmak profesyonel kariyerlerini tehlikeye atabilir (Serenko ve Abubakar, 2023)

Kavram son zamanlarda moda bir terim olarak yaygınlık kazanmaya başlasa da Bilimsel Yönetim Okulunun” makine metaforu” ile (Morgan, 1998) tanımlanan çalışan karakteristiğine bir farkla uygun düşmektedir. Makine metaforunda çalışan insanın doğasının temelinde yer alan “tembel- akılsız” insan olgusundan söz edilirken, sessiz istifa davranışında çalışanların çeşitli saiklerle mevcut kapasitelerini niyetlenilmiş bilinçli bir davranış olarak kullanmamaları söz konusu olmaktadır.

Sessiz istifa davranışı, beklenti uyumsuzluğu sonucu oluşan çalışan memnuniyetsizliğinden beslenen bir örgütsel sessizlik eylemi olup çalışan algılarınca yönlendirilmektedir. Çalışanın iş memnuniyetsizliği sonucu, işten ayrılmayıp sessiz istifa davranışı tercihiyle yaşanan istihdam ve işsizlik sorununun etkili olduğu düşünülmektedir.

Sessiz istifanın nedenleri arasında özetle; beklenti uyumsuzluğu sonucu oluşan psikolojik anomaliler, konfor alanından çıkmama isteği, performans dayalı olmayan standart ücret ödemesi ve özellikle kamuda devlet memuru benzeri iş güvencesi sisteminin sağladığı güvence, rutin ve standart iş sayılabilir.

Sessiz istifanın sonucu; çalışanlar mevcut potansiyellerini ortaya koymadıklarından performansları azalmakta, kariyer planlamaları zarar görmekte ve sessiz işten ayırma işlemlerini körüklemektedir.

### **3. HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ**

#### **3.1. Liderlik Tarzı-Adanmışlık ilişkisi**

Farklı liderlik tarzı ile çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi araştıran literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını burada anmak gerekecektir. Örneğin Kır ve Karabulut (2021)’un çalışmasında, hizmetkâr liderliğin çalışanların işe adanmışlıklarını ve örgütsel adaleti anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin işe adanmışlıkla ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin tam aracı etkisinin bulunduğu ve hizmetkâr liderlik uygulamasının

niteliğiyle işe adanmışlık davranışı arasındaki doğrudan ilişkinin algılanan örgütsel adalet aracılığıyla daha da iyi açıklanacağı tespit edilmiştir. Baynal Doğan vd. (2021)'nin çalışmasında da etik liderliğin işe adanmışlık ve öz yeterliliği anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Koçer ve Bostancı (2021)'nin Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine yönelik algıları ile işe tutkunları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterliliklerinden vizyoner düşünme ve karar verme boyutlarının, öğretmenlerin işe tutkunluk düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Bu tespitlerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: İnsan odaklı liderlik tarzının proaktif kariyer adanmışlığı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Görev odaklı liderlik tarzının proaktif kariyer adanmışlığı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

### 3.2. Liderlik Tarzı-Sessiz İstifa İlişkisi

Avcı (2023)'nin örgütsel sinizm, sessizlik, presentism ve sessiz istifa ilişkisini araştıran çalışmasının bulgularına göre sessiz istifa davranışı; bir örgütsel sessizlik davranışı türü olup henüz literatürde kavramsallaştırma aşamasındadır. Yeşilaydın ve Bayın (2015)'a göre, Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan çalışmaların %18'inin liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisine odaklandığı belirlenmiştir. Liderlik tarzları-örgütsel sessizlik ilişkisini araştıran çalışmaların bulgularının değerlendirilmesinin, liderlik tarzları ile sessiz istifa ilişkisi hakkında bazı kanaatlerin oluşmasına olanak sağlayabileceği düşünülmektedir.

Erol ve Köroğlu (2013)'nin liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen çalışmalarının bulgularına göre, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dağcı ve Cemaloğlu (2018)'nin çalışmasının sonuçlarına göre ise, okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırımaya maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır. İşlemci liderlik, yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Literatürdeki mevcut çalışma bulguları liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir örgütsel sessizlik davranış türü olan sessiz istifa ile de benzer ilişki olması olası görülmektedir. Bu düşünceden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: İnsan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5: Görev odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde anlamlı etkisi vardır.

### 3.3. Adanmışlık-Sessiz İstifa İlişkisi

Adanmışlık, çalışanın örgütün vizyon ve misyonunu özümseyerek tüm varlığı ile yaptığı işle bütünleşmesini ifade ederken, kariyere adanmışlık davranışında ise çalışanın daha çok kendisini kendi kariyer gelecek ve beklentisine odaklaması söz konusu olmaktadır. Dolaylı olarak işe adanmışlıkla bazı benzerlikler içerse de önceliğin yapılan işin öncelemesinden ziyade kariyer beklentisinin karşılanması öncelikli olmaktadır. Bu da çalışanın daha çok aferinci yaklaşımlara açık olmaya zorlamaktadır. Günümüzde yasal ve örgüt kültürü bağlamında iş güvencesi yetersizliği algısının çalışanları proaktif kariyer adanmışlığına yönlendirdiği düşünülmektedir. Adanmışlıkla bir örgütsel sessizlik davranış biçimi olan sessiz istifa davranışı iki ayrı uç çalışan davranışını yansıtmakta ise de özellikle proaktif kariyer adanmışlığı bağlamında her iki davranış biçiminin bazı benzerlikler taşıdığı söylenebilir. Her iki davranış biçiminin dede çalışan kendi duygu dünyasında kendi beklenti ve gereksinimlerine odaklanmakta, yapılan iş ikincil amaçlara hizmet etmektedir. Her iki davranış tarzının da liderlik tarzlarına duyarlı ve açık etkileşim halinde olması beklenmektedir. Norton ve Kaplan (2009)'ın insan kaynakları strateji haritasına göre, proaktif kariyer adanmışlık davranışının lider çalışan performans değerlemesine çok duyarlı olduğu görülmektedir. Bu düşüncelerden hareketle Hipotez-3 geliştirilmiştir.

H3: Proaktif kariyer adanmışlığının sessiz istifa üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Liderlik tarzları ile sessiz istifa arası ilişkisinde proaktif kariyer adanmışlığının rolünün bilinmesi önem kazanmaktadır. Bu rolün düzenleyicilik düzeyinde olması beklenmemektedir. Çünkü hem yönetici ve hem de çalışan açısından proaktif kariyer adanmışlığı, öznel bir çalışan tutumu olarak belirginleşmektedir. Bu bakımdan kariyer adanmışlığının öncelikle aracı rolü olup olmadığının incelenmesi daha yerinde olacaktır. Bununla birlikte adanmışlığının her iki olgu üzerinde düzenleyici rolünün bir başka çalışmada incelenmesi gerekecektir. Bu düşünceden esinlenilerek aşağıdaki hipotezler ifade edilmiştir:

H6: İnsan odaklı liderlik tarzları ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi vardır. Proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi ile insan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

H7: Görev odaklı liderlik tarzları ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi vardır. Proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi ile görev odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

#### 4. YÖNTEM

Bu çalışma nicel araştırma tarama deseninde planlanmış, anket tekniği ile internet üzerinden yürütülmüştür. Bu çalışma için Kocaeli Üniversitesi Etik Kurulundan 8 Aralık 2022 tarih ve 2022/11 nolu toplantısında alınan 17 sıra sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

##### 4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

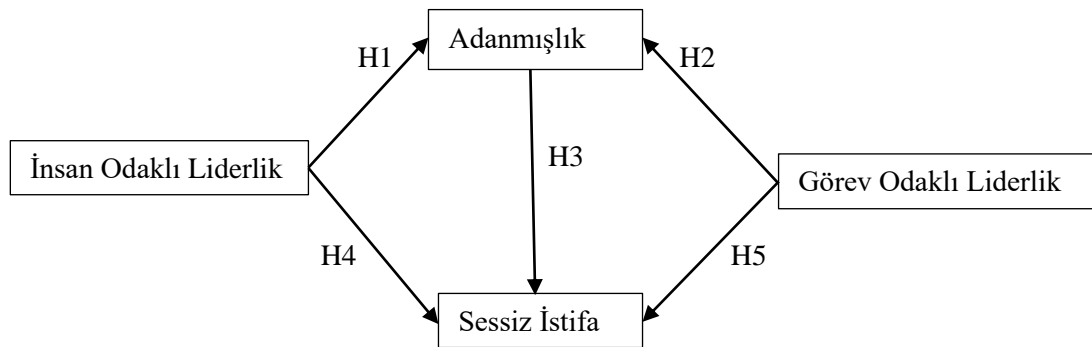
Araştırmanın evrenini bir yerel yönetim kuruluşu çalışanı 320 kişidir. Bu evren içinden ulaşılabilirlik koşulu dikkate alınarak yargısal örnekleme ile seçilen 175 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcı sayısı, örneklem büyüklüğü olarak, %95 güven aralığı ve %5 hata payı içinde Sekeran (2003: 253)'in örneklem büyüklükleri tablosundaki değerlere uygundur.

##### 4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma için iki ayrı model oluşturulmuştur. Bunlar; değişkenlerin birbirleriyle doğrudan ilişkisini ölçmek amacıyla oluşturulan bağımsız model ile liderlik tarzlarının sessiz istifa davranışı ile ilişkisinde adanmışlık davranışının aracı olarak kullanıldığı aracı değişkenli modeldir

###### 4.2.1. Bağımsız Model

Bağımsız modelde insan-görev odaklı liderlik tarzları bağımsız değişken, adanmışlık davranışının bağımlı/içsel bağımsız değişken ve sessiz istifa davranışı bağımlı değişkendir.



Şekil 1: Bağımsız ilişkili araştırma modeli

Yapılan literatür taraması ile araştırma probleminin sınırlılıkları çizilerek çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş ve oluşan kanaatler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: İnsan odaklı liderlik tarzının proaktif kariyer adanmışlığı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Görev odaklı liderlik tarzının proaktif kariyer adanmışlığı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

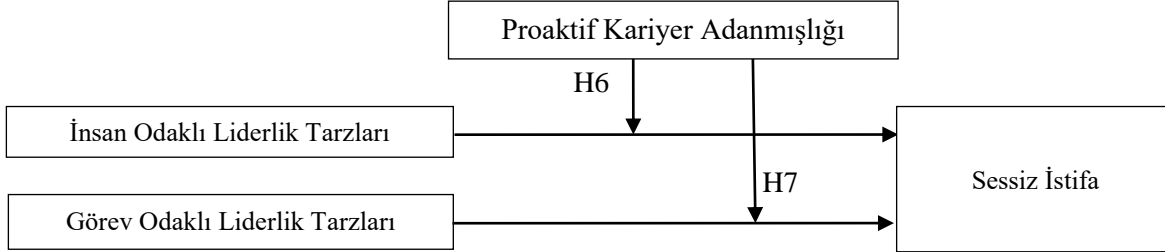
H3: Proaktif kariyer adanmışlığının sessiz istifa üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: İnsan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5: Görev odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde anlamlı etkisi vardır.

#### 4.2.2. Aracı Değişkenli Model

Aracı değişkenli modelde liderlik tarzları bağımsız değişken, adanmışlık davranışı aracı değişken ve sessiz istifa davranışı ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.



**Şekil 2:** Aracı değişkenli modeli

Aracı değişkenli modele ait hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H6: İnsan odaklı liderlik tarzları ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi vardır. Proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi ile insan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

H7: Görev odaklı liderlik tarzları ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi vardır. Proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi ile görev odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim gösterir.

#### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket formu, demografik faktörlere ilave olarak üç ayrı ölçekten oluşmaktadır.

**Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Ölçeği:** Bu ölçek çalışanların Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzı algılarını değerlendirmek amacıyla Northouse (2013) tarafından geliştirilmiş olup Doğanay ve Şen (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek Likert 1-5 ölçüm düzeyli (1: Hiçbir zaman, 5: Her zaman) ve toplam 21 ifadeden oluşmaktadır. İnsan odaklı liderlik (11 madde) ve görev odaklı liderlik (10 madde) olmak üzere iki boyuttan oluşan ölçekte elde edilen yüksek puandan çalışanların liderlik tarzları algılarının yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

**Proaktif Kariyer Adanmışlığı Davranışları Ölçeği:** Bu ölçek çalışanların kariyer gelecekleri ile öngörülerini değerlendirmek amacıyla Hirschi vd. (2014) tarafından geliştirilmiş olup Muslu ve Temur (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek Likert 1-5 ölçüm düzeyli (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum), tek boyutlu ve toplam dokuz ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte elde edilen yüksek puana göre, çalışanların proaktif kariyer adanmışlığı algıları yüksek seviyededir.

**Sessiz İstifa Ölçeği:** Avcı (2023) tarafından çalışanların sessiz istifa davranışlarını değerlendirmek amacıyla geliştirilerek geçerlik güvenirlik çalışmaları yapılan ölçek, Likert 1-5 ölçüm düzeyli (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum), iki boyutlu (iş boyutu üç ifade, yaşam boyutu beş ifade) ve toplam sekiz ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte elde edilen yüksek puan, çalışanların sessiz istifa tutumunun yüksek seviyede olduğuna işaret etmektedir.

#### 4.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada analiz aracı olarak SPSS 21.0 ve AMOS 22.0'den yararlanılmıştır. Sırasıyla ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında yapısal eşitlik modellerinden Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'ne, güvenirlik analizi kapsamında madde toplam korelasyonu ve ölçeğin içsel tutarlılığını ölçmek için Cronbach Alpha tekniğine başvurulmuştur. Model uyumunun değerlendirilmesinde

kullanılan uyum indeksleri Tablo 1’de olup DFA’dan elde edilen değerlerin indeks sınır değerleri içinde kalması hedeflenmiştir.

**Tablo 1: Model uyum indeksleri**

| Uyum İndeksleri | İyi Uyum    | Mükemmel Uyum |
|-----------------|-------------|---------------|
| $X^2/sd$        | < 5         | <3            |
| SRMR            | $\leq 0,08$ | <0,05         |
| GFI             | $\geq 0,90$ | >0,95         |
| NNFI            | $\geq 0,90$ | >0,95         |
| CFI             | $\geq 0,90$ | >0,95         |
| RMSEA           | $\leq 0,10$ | <0,08         |

**Kaynak:** Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010.

Cronbach Alpha değerinin 0,70’in üzerinde olması, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılan madde-toplam korelasyonunun ise 0,20 ve daha yüksek olması (Büyüköztürk, 2011) öngörülmüştür. Ölçek puanlarının normallik sınanması için çarpıklık, basıklık, standart sapma ve ortalamadan oluşan değerleri içeren betimsel istatistik tablosu oluşturulmuştur. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011). Normal dağılım göstermeyen değişken puanlarının karekök dönüşümleri yapılarak puanlar arasındaki ilişki analizinde Pearson korelasyonundan yararlanılmıştır. Görev-insan odaklı liderlik tarzları ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisini belirlemek amacıyla aracı değişkenli yol modelinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi (p) 0,05 olarak kabul edilmiştir.

## 5. BULGULAR

### 5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 175 çalışanın %32’si kadın, %68’i erkektir. Katılımcıların %60’ı evli, %40’ı bekar. Katılımcıların %25,1’i 20-30 yaş, %47,4’ü 31-40 yaş, %21,1’i 41-50 yaş, %6,3’ü 51-60 yaş grubundadır. Katılımcıların %6,9’u lise, %24’ü ön lisans, %49,1’i lisans, %20’si lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %14,9’unun mesleki deneyimi 1-5 yıl, %22,9’unun 6-10 yıl, %24’ünün 11-15 yıl, %17,7’sinin 16-20 yıl, %20,6’sının mesleki deneyimi 21 yıl ve üstüdür.

### 5.2. Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

#### 5.2.1. Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

DFA uyum indeks değerleri Tablo 2’dedir.

**Tablo 2: Görev-insan odaklı liderlik tarzları ölçeği DFA model uyum iyilik değerleri**

| Model Uyum İndeksleri      | İlk DFA          | Son DFA*         |
|----------------------------|------------------|------------------|
|                            | 21 madde 2 boyut | 18 madde 2 boyut |
| $X^2/sd$                   | 3,055            | 1,881            |
| SRMR                       | 0,129            | 0,062            |
| GFI                        | 0,738            | 0,869            |
| NNFI                       | 0,838            | 0,945            |
| CFI                        | 0,855            | 0,953            |
| RMSEA                      | 0,109            | 0,071            |
| Faktörler arası korelasyon | 0,60             | 0,62             |
| Faktör yükü                | 0,08 / 0,91      | 0,53 / 0,91      |
| Kovaryans bağlantısı       | -                | m1-m2, m4-m5     |

\*: Kovaryans bağlantıları sonrası

DFA ilk sonuçlarına göre, üç ifadenin (go6, go8, go10) madde faktör yükleri ve model uyum indeksleri uygun aralıklarda değildir. Faktör yükü 0,40’tan düşük olan üç madde (go6, go8, go10) ölçekten çıkarıldıktan sonra gerçekleştirilen dört kovaryans bağlantısı sonrasında GFI indeksi



haricinde iyi ve çok iyi düzeylere ulaştığı tespit edilmiştir. GFI indeksinin madde ve örneklem sayısının oranına duyarlı olması (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010), diğer değerlerin iyi-çok iyi seviyelerde olması nedeniyle model uyumunun sağlandığı değerlendirilmiştir.

Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Ölçeğinin DFA ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3'tedir.

**Tablo 3: Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları**

| Madde ve Boyut                                 | Std. $\beta$ | t       | r    | $\alpha$ |
|--|--------------|---------|------|----------|
| İnsan Odaklı Liderlik (F1)                     |              |         |      | 0,96     |
| io1  | 0,78         |         | 0,71 |          |
| io2  | 0,84         | 17,16** | 0,76 |          |
| io3  | 0,84         | 12,65** | 0,76 |          |
| io4  | 0,85         | 12,84** | 0,82 |          |
| io5  | 0,81         | 12,05** | 0,76 |          |
| io6  | 0,91         | 14,09** | 0,83 |          |
| io7  | 0,89         | 13,74** | 0,83 |          |
| io8  | 0,78         | 11,51** | 0,69 |          |
| io9  | 0,67         | 9,43**  | 0,60 |          |
| io10   | 0,78         | 11,52** | 0,78 |          |
| io11   | 0,83         | 12,47** | 0,77 |          |
| Görev Odaklı Liderlik (F2)                     |              |         |      | 0,88     |
| go1  | 0,54         |         | 0,34 |          |
| go2  | 0,77         | 7,19 ** | 0,63 |          |
| go3  | 0,68         | 6,65**  | 0,57 |          |
| go4  | 0,77         | 7,12**  | 0,58 |          |
| go5  | 0,85         | 7,48**  | 0,65 |          |
| go7  | 0,53         | 5,65**  | 0,37 |          |
| go9  | 0,79         | 7,22**  | 0,70 |          |
| Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) |              | 0,94    |      |          |

\*\*p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

DFA'ya göre, 18 ifadenin ait oldukları boyuttaki faktör yükleri 0,40'tan yüksek ve bütün ifadelerin t değerleri anlamlıdır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,94; alt boyut güvenilirlik katsayısı sırasıyla 0,96 ve 0,88 düzeyindedir. Madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksektir (0,34 ile 0,83 aralığında). Geçerlik ve güvenilirlik analizi bulgularına göre, Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları Ölçeği, 18 madde ve iki boyutlu yapısı (insan odaklı liderlik, görev odaklı liderlik) ile güvenilir ve geçerli bir ölçektir.

#### 5.2.2. Proaktif Kariyer Adanmışlığı Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Proaktif Kariyer Adanmışlığı Ölçeğinin DFA uyum indeks değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Proaktif kariyer adanmışlığı ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum iyilik değerleri**

| Model Uyum İndeksleri | İlk DFA           | Son DFA*          |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
|                       | 9 madde tek boyut | 7 madde tek boyut |
| X <sup>2</sup> /sd    | 5,368             | 2,348             |
| SRMR                  | 0,078             | 0,028             |
| GFI                   | 0,845             | 0,959             |
| NNFI                  | 0,862             | 0,973             |
| CFI                   | 0,896             | 0,984             |
| RMSEA                 | 0,158             | 0,088             |
| Faktör yükü           | 0,32 / 0,94       | 0,62 / 0,94       |
| Kovaryans bağlantısı  | -                 | m6-m7, m7-m9      |

\* Kovaryans bağlantıları sonrası

DFA ilk sonuçlarına göre, madde faktör yükleri ve uyum indeksleri uygun düzeylerde değildir. Bu nedenle faktör yükü 0,40'tan düşük iki madde (m5, m8) çıkarılarak DFA adımları tekrarlanmış yalnızca iki kovaryans bağlantısı kurulması sonucu uyum indeksi değerleri iyi- çok iyi seviyelere ulaşmıştır.

Proaktif Kariyer Adanmışlığı Ölçeğinin DFA sonucuna göre elde edilen değerleri Tablo 5'tedir.

**Tablo 5:** Proaktif kariyer adanmışlığı ölçeği DFA ve güvenilirlik analizi bulguları

| Madde  | Std. $\beta$ | t       | r    |
|--|--------------|---------|------|
| M1   | 0,85         |         | 0,80 |
| M2   | 0,91         | 16,50** | 0,85 |
| M3   | 0,94         | 17,71** | 0,88 |
| M4   | 0,89         | 15,87** | 0,83 |
| M6   | 0,75         | 11,96** | 0,76 |
| M7   | 0,71         | 11,04** | 0,75 |
| M9   | 0,62         | 9,15**  | 0,65 |
| Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) |              | 0,93    |      |

\*\*p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

DFA sonucuna göre, ölçekte kalan 7 ifadenin faktör yükleri 0,40'tan yüksek ve bütün ifadelerin t değerleri anlamlıdır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,93 ve tüm ifadeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksektir (0,65 ile 0,88 aralığında). Proaktif Kariyer Adanmışlığı Ölçeği mevcut yapısı ile (7 ifadeli ve tek boyutlu) güvenilir ve geçerli bir ölçektir.

### 5.2.3. Sessiz İstifa Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Sessiz İstifa Ölçeği DFA uyum indeks değerleri Tablo 6'dadır.

**Tablo 6:** Sessiz istifa ölçeği DFA model uyum iyilik değerleri

| Model Uyum İndeksleri      | İlk DFA<br>8 madde 2 boyut |
|----------------------------|----------------------------|
| X <sup>2</sup> /sd         | 1,140                      |
| SRMR                       | 0,037                      |
| GFI                        | 0,969                      |
| NNFI                       | 0,991                      |
| CFI                        | 0,994                      |
| RMSEA                      | 0,028                      |
| Faktörler arası korelasyon | 0,52                       |
| Faktör yükü                | 0,46 / 0,86                |
| Kovaryans bağlantısı       | -                          |

**Tablo 7:** Sessiz istifa ölçeği DFA ve güvenilirlik analizi bulguları

| Madde ve Boyut                                 | Std. $\beta$ | t      | r    | $\alpha$ |
|--|--------------|--------|------|----------|
| İş (F1)  |              |        |      | 0,79     |
| sio1   | 0,55         |        | 0,37 |          |
| sio2   | 0,84         | 7,04** | 0,63 |          |
| sio3   | 0,86         | 7,03** | 0,61 |          |
| Yaşam (F2)                                     |              |        |      | 0,78     |
| sio4   | 0,75         |        | 0,57 |          |
| sio5   | 0,76         | 8,93** | 0,57 |          |
| sio6   | 0,46         | 5,53** | 0,33 |          |
| sio7   | 0,74         | 8,70** | 0,59 |          |
| sio8   | 0,52         | 6,21** | 0,42 |          |
| Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) |              | 0,80   |      |          |

\*\*p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

DFA'ya göre, ölçekte yer alan sekiz ifadenin ait oldukları boyuttaki faktör yükleri 0,40'tan yüksek ve bütün ifadelerin t değerleri anlamlıdır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,80; alt boyutların ise sırasıyla 0,79 ve 0,78'dir. Bütün ifadeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksektir (0,33 ile 0,63 aralığında). Sessiz İstifa Ölçeği, sekiz ifade ve iki boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçektir.

### 5.3. Betimsel Bulgular

**Tablo 8:** Ölçek ve alt boyut puanlarına ait betimsel istatistikler

| Ölçek ve Boyut                       | N   | Min. | Maks. | $\bar{X}$ | SS   | Çarpıklık | Basıklık |
|--------------------------------------|-----|------|-------|-----------|------|-----------|----------|
| İnsan Odaklı Liderlik                | 175 | 1,00 | 5,00  | 2,77      | 1,05 | 0,29      | -0,90    |
| Görev Odaklı Liderlik                | 175 | 1,00 | 5,00  | 3,14      | 0,91 | -0,24     | -0,55    |
| Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları | 175 | 1,00 | 5,00  | 2,95      | 0,86 | 0,06      | -0,56    |
| Proaktif Kariyer Adanmışlığı         | 175 | 1,00 | 5,00  | 3,85      | 0,86 | -0,70     | 0,45     |
| İş                                   | 175 | 1,00 | 5,00  | 3,55      | 1,18 | -0,52     | -0,82    |
| Yaşam                                | 175 | 1,80 | 5,00  | 4,25      | 0,74 | -0,65     | -0,15    |
| Sessiz İstifa                        | 175 | 1,40 | 5,00  | 3,90      | 0,81 | -0,56     | -0,21    |

Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları ölçek puanı  $2,95 \pm 0,86$ 'dır. Ölçeğin ölçüm düzeyi (Likert 1-5) dikkate alındığında, katılımcıların görev-insan odaklı liderlik davranışlarının "kararsızım" aralığındadır (orta düzeyde). Görev odaklı liderlik davranışları puanının ( $3,14 \pm 0,91$ ), insan odaklı liderlik davranışları puanına ( $2,77 \pm 1,05$ ) göre nispeten daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Proaktif Kariyer Adanmışlığı ölçek puanı  $3,85 \pm 0,86$ 'dır. Ölçeğin ölçüm düzeyi göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların proaktif kariyer adanmışlığının "katılıyorum" aralığında (yüksek düzeyde) olduğu söylenebilir.

Sessiz İstifa Ölçeği iş boyutu puanı  $3,55 \pm 1,18$ ; yaşam boyutu puanı  $4,25 \pm 0,74$  ve ölçeğin tümüne ait puan ise  $3,90 \pm 0,81$ 'dir. Araştırmaya katılan çalışanların sessiz istifa tutumunun "katılıyorum" aralığında (yüksek düzeyde) olduğu görülmektedir.

### 5.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 9'da'dır.

**Tablo 9:** Değişken puanları arasındaki ilişki

| Değişken                               | N   | 2      | 3      | 4      | 5       | 6       | 7       |
|--|-----|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| 1-İnsan Odaklı Liderlik                | 175 | 0,53** | 0,89** | 0,31** | -0,44** | -0,41** | -0,50** |
| 2-Görev Odaklı Liderlik                | 175 | 1      | 0,86** | 0,23** | -0,29** | -0,25** | -0,32** |
| 3-Görev-İnsan Odaklı Liderlik Tarzları | 175 |        | 1      | 0,31** | -0,42** | -0,38** | -0,48** |
| 4- Proaktif Kariyer Adanmışlığı        | 175 |        |        | 1      | -0,41** | -0,21** | -0,39** |
| 5-İş                                   | 175 |        |        |        | 1       | 0,39**  | 0,91**  |
| 6-Yaşam                                | 175 |        |        |        |         | 1       | 0,74**  |
| 7- Sessiz İstifa                       | 175 |        |        |        |         |         | 1       |

\* $p < 0,05$       \*\* $p < 0,01$

Tablo 9' incelendiğinde, insan odaklı liderlik davranışı ile proaktif kariyer adanmışlığı arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r=0,31$ ;  $p < 0,05$ ). İnsan odaklı liderlik davranışı ile sessiz istifa arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,50$ ;  $p < 0,05$ ).

Görev odaklı liderlik davranışı ile proaktif kariyer adanmışlığı arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,23$ ;  $p < 0,05$ ). İnsan odaklı liderlik davranışı ile sessiz istifa arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0,32$ ;  $p < 0,05$ ).

Proaktif kariyer adanmışlığı ile sessiz istifa arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=-0,39$ ;  $p < 0,05$ ).

### 5.5. Araştırma Modeline Ait Bulgular

Baron ve Kenny (1986) tarafından tanımlanan arabuluculuk kurma adımları çerçevesinde ilk üç adımda şekil' 1'deki Bağımsız Model test edilmiş, dördüncü adımda ise aracı değişken tarafından bağımsız – bağımlı değişken arasındaki ilişkinin kontrol edilip edilmediğini tespit etmek amacıyla şekil 2'deki Aracı Değişkenli Model test edilmiştir. Buna göre;

Bağımsız değişkenler görev-insan odaklı liderlik tarzları puanları ile bağımlı değişken sessiz istifa arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir (yol c  $p<0,05$ ).

Bağımsız değişken görev-insan odaklı liderlik tarzları puanları ile aracı değişken proaktif kariyer adanmışlığı puanları arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir (yol a  $p<0,05$ ).

Aracı değişken proaktif kariyer adanmışlığı puanları ile bağımlı değişken sessiz istifa arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir (yol b  $p<0,05$ ).

Aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini söyleyebilmek için (bağımsız-bağımlı değişken arasındaki yol “c yolu”) aracı değişken tarafından kontrol edildiğini; diğer bir ifadeyle daha önce anlamlı olan c yolunun, aracı değişkenin modele katılması ile anlamlı olmaktan çıkması veya anlamlı düzeyde farklılık göstermesi gerekmektedir. Modeldeki “c” yolunun anlamlılığının ortadan kalkmaması durumunda, meydana gelen değişimin aracı değişkenden kaynaklanan dolaylı etkisini ortaya çıkarmak için elde edilen dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Bunun için en uygun araç Sobel Test İstatistiği olmaktadır.

Model testlerine ilişkin bulgular ve hipotez sonuçları Tablo 10'dadır.

**Tablo 10: Araştırma modeline ilişkin sonuçlar**

| Model  | Bağımsız Değişken  | Yol | Bağımlı Değişken             | H       | $\beta$                      | t      | p       | R <sup>2</sup>               |
|--|--|-----|------------------------------|---------|------------------------------|--------|---------|------------------------------|
| Bağımsız Modeller  | İnsan Odaklı Liderlik Tarzları   | →   | Proaktif Kariyer Adanmışlığı | H1 (a)  | 0,22                         | 2,20   | 0,028   | 0,121                        |
|  | Görev Odaklı Liderlik Tarzları   | →   | Sessiz İstifa                | H2 (a)  | 0,16                         | 1,58   | 0,114   |                              |
| X <sup>2</sup> /sd=1,508 SRMR=0,058 GFI=0,849 NNFI=0,957 CFI=0,961 RMSEA=0,054 |  |     |                              |         |                              |        |         |                              |
| Bağımsız Modeller  | Proaktif Kariyer Adanmışlığı   | →   | Sessiz İstifa                | H3 (b)  | -0,44                        | -5,20  | 0,000   | 0,197                        |
|  | İnsan Odaklı Liderlik Tarzları   | →   | Sessiz İstifa                | H4 (a)  | -0,64                        | -4,86  | 0,000   | 0,503                        |
| Bağımsız Modeller  | Görev Odaklı Liderlik Tarzları   | →   | Sessiz İstifa                | H5 (c)  | -0,10                        | -0,86  | 0,389   |                              |
|  | X <sup>2</sup> /sd=1,802 SRMR=0,061 GFI=0,864 NNFI=0,940 CFI=0,948 RMSEA=0,068 |     |                              |         |                              |        |         |                              |
| Aracı Değişkenli Model   | Bağımsız Değişken  | Yol | Bağımlı Değişken             | H       | Aracı Değişken               | DE     | SBT     | R <sup>2</sup> <sub>EB</sub> |
|  | İnsan Odaklı Liderlik Tarzları   | →   | Sessiz İstifa                | H6 (c') | Proaktif Kariyer Adanmışlığı | -0,064 | -2,099* | 0,030                        |
| Aracı Değişkenli Model   | Görev Odaklı Liderlik Tarzları   | →   | Sessiz İstifa                | H7 (c') | Proaktif Kariyer Adanmışlığı | -0,046 | -1,075  | 0,043                        |
|  | X <sup>2</sup> /sd=1,530 SRMR=0,059 GFI=0,839 NNFI=0,949 CFI=0,954 RMSEA=0,055 |     |                              |         |                              |        |         |                              |

\*:  $p<0,05$  \*\*:  $p<0,01$  DE: Dolaylı etki büyüklüğü SBT: Sobel test istatistiği R<sup>2</sup><sub>EB</sub> : Dolaylı etkiden kaynaklanan varyans

Tablo 10'e göre;

H1 Kabul: İnsan odaklı liderlik tarzının proaktif kariyer adanmışlığı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

İnsan odaklı liderlik tarzının proaktif kariyer adanmışlığı üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır ( $\beta=0,22$ ;  $t=2,20$ ;  $p<0,05$ ). Proaktif kariyer adanmışlığındaki değişimin yaklaşık %12'sinin ( $R^2=0,121$ ) görev-insan odaklı liderlik tarzlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

H2 Ret: Görev odaklı liderlik tarzının proaktif kariyer adanmışlığı üzerinde anlamlı etkisi yoktur.

Görev odaklı liderlik tarzının proaktif kariyer adanmışlığı üzerinde anlamlı etkisi yoktur ( $\beta=0,16$ ;  $t=1,58$ ;  $p>0,05$ ).

H3 Kabul: Proaktif kariyer adanmışlığının sessiz istifa üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

Proaktif kariyer adanmışlığının sessiz istifa üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkisi vardır ( $\beta=-0,44$ ;  $t=-5,20$ ;  $p<0,05$ ). Sessiz istifa tutumundaki değişimin yaklaşık %20'sinin ( $R^2=0,197$ ) proaktif kariyer adanmışlığından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

H4 Kabul: İnsan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

İnsan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır ( $\beta=-0,64$ ;  $t=-4,86$ ;  $p<0,05$ ). Sessiz istifa tutumundaki değişimin yaklaşık %50'sinin ( $R^2=0,503$ ) görev-insan odaklı liderlik tarzlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

H5 Ret: Görev odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Görev odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde anlamlı etkisi yoktur  $\beta= 0,10$ ;  $t= -0,86$ ; ( $p>0,05$ ).

H6 Kabul: İnsan odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi vardır.

Proaktif kariyer adanmışlığı aracı değişkeninin insan odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi gösteren modele dahil edilmesiyle sessiz istifa tutumunda meydana gelen varyans değişiminin yaklaşık %3 düzeyinde olduğu ( $R^2_{EB}=0,030$ ), proaktif kariyer adanmışlığı değişkeninin dolaylı etkisi-0,064 seviyesindedir ( $DE=-0,064$ ). Proaktif kariyer adanmışlığı aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $SBT=-2,099$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi ile insan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim göstermektedir.

H7 Ret: Görev odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi yoktur ( $SBT=-0,046$ ;  $p>0,05$ ).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sessiz istifa davranışını örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranış tipolojileri içinde konumlandırmayı amaçlayan Avcı (2023)'nin "Örgütsel sessizlik davranışı üzerinde çalışanların örgütsel sinizm algısının etkisi: Presenteizm ve sessiz istifa örneği" adlı çalışmasından elde edilen bulgulara göre, örgütlerdeki sessizlik davranışının %70' nin çalışanların sinizm algısıyla açıklanabileceği; örgütsel sessizliğin sessiz istifa üzerinde olumlu pozitif anlamlı etkisi olduğu ( $\beta=0,26$ ;  $t=2,56$ ;  $p<0,05$ ) ve sessiz istifadaki değişimin yaklaşık %14'ünün ( $R^2=0,144$ ) örgütsel sinizm (dolaylı) ve örgütsel sessizliğin (doğrudan) toplam etkisinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Böylece sessiz istifa davranışı çalışanın sinik eğilimlerini yansıtan bir örgütsel sessizlik davranışı olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada ise çalışanların sessiz istifa davranışının görev-insan odaklı liderlik tarzları algılarından etkilenip etkilenmediği ve etkileniyorsa bu etkinin yönü ve derecesi ile bu ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık rolü üstlenip üstlenemeyeceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Avcı (2023)'nin çalışması ile geçerlik ve güvenilirlik ve yapısal geçerlilik çalışması yapılan iki boyutlu (iş boyutu üç ifade, yaşam boyutu beş ifade) ve sekiz ifadeli yapısı güvenilir ve geçerli bir ölçek olan Sessiz İstifa Ölçeği bu çalışma için seçilen evren ve örneklem de yeniden geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak literatüre kazandırılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; insan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır ( $\beta=-0,64$ ;  $t=-4,86$ ;  $p<0,05$ ). Sessiz istifa tutumundaki değişimin yaklaşık %50'sinin ( $R^2=0,503$ ) insan odaklı liderlik tarzlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çalışanların iş yerinde yöneticilerin insan odaklı liderlik davranışı sergilendiklerine dair algıları yükseldikçe sessiz istifa davranışları sergileme eğilimleri azalmaktadır. Görev odaklı liderlik tarzının ise çalışan sessiz istifa davranışı üzerinde anlamlı etkisi yoktur  $\beta= 0,10$ ;  $t= -0,86$ ; ( $p>0,05$ ). Ayrıca insan odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arası ilişkide, proaktif kariyer adanmışlığı aracı değişkeninin aracılık rolü tanımlanmıştır. Sessiz istifa tutumunda meydana gelen varyans değişiminin yaklaşık %3

düzeyinde olduğu ( $R^2_{EB} = 0,030$ ), proaktif kariyer adanmışlığı değişkeninin dolaylı etkisinin-0,064 düzeyinde olduğu ( $DE = -0,064$ ) ve proaktif kariyer adanmışlığı aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişimin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $SBT = -2,099$ ;  $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi ile insan odaklı liderlik tarzının sessiz istifa üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde değişim göstermektedir. Görev odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide ise proaktif kariyer adanmışlığının aracı rolü tanımlanamamıştır.

Sessiz istifa konusu literatüre yeni eklenen bir konu olduğundan literatürde bu çalışmanın bulguları ile karşılaştırılabilecek benzer çalışma bulunmamaktadır. Ulaşılan bu sonuçlar ışığında uygulamaya dönük öneriler aşağıdadır:

1. Yöneticilerin görev odaklı liderlik tarzları çalışanlara makine metaforu anlayışı ile yaklaşımlarına sonuçta sessiz istifa davranışına uygun örgüt iklimi yaratılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yönetici görev odağı ile insan odağı arasında kontrol edilebilir ve uyumlu bir anlayış oluşturulmalıdır.
2. Genç kuşak çalışanlar için işin anlamı sorgulanarak onların iş-yaşam dengesi sağlamlarına yardımcı olunmalıdır.
3. Örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edici, katılımcı, iş barışı ve çok yönlü iletişime açık bir kültür ve iklim oluşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AB Proje Yönetimi Okulu (2023). *Sessiz İstifa Nedir?* <https://www.abprojeyonetimi.com/sessiz-istifa-nedir/> (Erişim tarihi: 05.04.2023)
- Avcı, N. (2019). *İnsan Kaynaklarından Yetenek Yönetimine Endüstri 4.0*. 3. Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Avcı, N. (2022). *Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Problemlerinin Çözümü*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sessizlik davranışı üzerinde çalışanların örgütsel sinizm algısının etkisi: presentizm ve sessiz istifa örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi (Yayın aşamasında)*.
- Barrick, M. ve Mount, M. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118.
- Baynal Doğan, T. G., Demirtaş, Ö., Altınkaynak, S. K. ve Doğan, S. (2021). Lidere güven aracı rolde iken etik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi: öz-yeterliliğin düzenleyici rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 391-401. doi: 10.30794/pausbed.916345
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 14. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daçcı Sönmez, E. ve Cemaloğlu, N. (2018). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26 (6), 1951-1960. Doi: 10.24106/kefdergi.2253
- Derue, Scott D., Nahrgang J. D., Wellman, N., Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Doğanay, A. ve Şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12). 324-348. doi:10.17828/yalovasosbil.289026

- Duman, C. (2023). Büyük istifadan sonra sessiz istifa. *Independent Türkçe*.  
<https://www.indyurk.com/node/547061/t%C3%BCrki%CC%87yeden-sesler/b%C3%BCy%C3%BCk-istifadan-sonra-sessiz-istifa> (Erişim tarihi: 05.04.2023)
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erol G. ve Köroğlu A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management* 10 (3), 2013, 45-64.
- Francis, James G., Gene, M. J. (1980). *Human Behavior in the Work Environment a Managerial Perspective*. Santa Monica California: Goodyear Publishing Company Inc.
- George, Jennifer M. ve Jones, G. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hirschi, A., Freund, P. A. ve Hermann, A. (2014). The career engagement scale: development and validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575-594.
- Hürriyet (2022). *Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa*.  
<https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor> (Erişim tarihi: 05.09.2022)
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kaplan, J. (2022). *Quiet Quitting*. @jasonkaplanmobile.twitter.com (Erişim tarihi:11.09.2022)
- Kaplan, S. R. ve Norton, D.P. (2009). *Balanced Scorecard*. İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Kır, S. Ve Karabulut, T. (2021). Hizmetkar liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 359-387.
- Koçer, M. C. ve Bostancı, B. A. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yetenekleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 119-143.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Muslu, A. ve Temur, A. (2021). Proaktif kariyer adanmışlığı davranışları ölçeğinin türkçeye uyarılma ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 15-28.
- Nilforooshan, P. ve Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory And Practice*. 6th Edition, United States of America: Sage Publication Inc.
- Rogers, M. E., Creed, P. A. ve Glendon, A. I. (2008). The role of personality in adolescent career planning and exploration: A social cognitive perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 132-142.
- Rousseau, Denise M., Sıtkın S. B., Burt r. s., Camerer C. (1998). Not so different after all: a cross discipline view of trust, *Academy of Management Review*. 23(3), 393-404.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416-427.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill-building approach*. 4th edition. New York: John Wiley&Sons.

Stroh, Linda K., Northcraft, G. B., Neale M. A. (2002). *Organizational Behavior, A Management Challenge*, Third Edition, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers Mahwah.

Thompson, J. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017

Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (4), 103-120. doi: 10.18037/ausbd.54497

Eki:

Şekil 3: Aracı değişkenli yol modeline ait diyagram

