

**Dönüşümcü Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde
İşgören Sessizliğinin Rolü: Afet ve Acil Durum Yönetimi İşgörenleri
Üzerine Bir Çalışma***

The Role of Employee Silence on the Relationship Between
Transformational Leadership and Affective Commitment: A Study of
Disaster and Emergency Management Employees

M. Gökhan BİTMİŞ¹

Azize ERGENELİ²

Fuat OKTAY³

Geliş tarihi: 28.05.2017, Kabul tarihi: 10.10.2017, Basım tarihi: 07.05.2018

Özet

Bu çalışma dönüşümcü liderliğin işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisini ve bu etkide işgören sessizliğinin aracılık rolünü incelemektedir. Çalışmanın verileri anket yöntemi kullanılarak 336 afet ve acil durum yönetimi işgöreninden toplanmıştır. Çalışmada araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Aracılık etkisinin testi için hem Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı hem de önyükleme yöntemi eş zamanlı olarak kullanılmıştır. Araştırma bulgularında; dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı olumlu bir yönde etkilediği ve bu olumlu etkide işgören sessizliğinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Dönüşümcü liderlik, işgören sessizliği, duygusal bağlılık, afet ve acil durum yönetimi*

JEL Sınıflandırması: *M12, M19*

Abstract

This study investigates the effect of transformational leadership on employees' affective organizational commitment and examines the mediating role of employee silence for this influence. Data is collected from a survey of 336 disaster and emergency management employees. Structural equation modeling is employed in order to test the research hypotheses. Both Baron & Kenny's (1986) approach and a

*Bu çalışmanın bir kısmı Çukurova Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen IV. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuştur.

¹ Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Dr.
<https://orcid.org/0000-0002-6707-3568>
mgbitmis@gazi.edu.tr

² Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Prof. Dr.
<https://orcid.org/0000-0003-1214-0652>
ergeneli@hacettepe.edu.tr

³ Başbakanlık, Dr.
<https://orcid.org/0000-0001-9887-4686>
fuatomz@gmail.com

bootstrapping method are used simultaneously to test the mediating effect. The results indicate a positive effect of transformational leadership on affective commitment and this positive effect is shown to be partially mediated by employee silence.

Keywords: *Transformational leadership, employee silence, affective commitment, disaster and emergency management*

JEL Classification: *M12, M19*

Giriş

Küresel ısınma ve iklim değişikliği gibi faktörlerin etkisiyle dünyanın birçok yerinde doğal felaketlerde bir artışın olduğu görülmektedir. Bu doğal felaketlerle birlikte artan toplu nüfus hareketleri, yangınlar, kimyasal, biyolojik, nükleer kazalar, salgın hastalıklar ve siber saldırılar gibi birçok olumsuz durumun insanlar ve mekanlar üzerinde meydana getirebileceği zararlara karşı gerekli önlemleri alabilmek, oluştuğunda etkilerini azaltabilmek ve olabildiğince hızlı bir şekilde eski durumuna getirebilmek adına afet ve acil durum yönetimi büyük bir önem taşımaktadır (Cutter vd., 2006).

Waugh ve Streib (2006:131) acil durum yönetiminin geniş bir perspektifte ele alınmasını belirterek acil durum yönetiminin; afetin etki derecesini azaltmak ya da afeti engellemek için *zarar azaltma*, acil durum planlaması ve eğitim gibi aşamaları içinde bulunduran afetlere *hazırlık*, arama kurtarma aktivitelerini uygulama gibi *müdahale* ve son olarak afet sonrası yaşamın ve temel hizmetlerin eski normal haline getirilmesi manasına gelen *iyileştirme* olmak üzere dört temel fonksiyonundan söz etmişlerdir.

Ülkemizde de Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı tarafından afet ve acil durumlara ilişkin planlamanın ve müdahalenin yapılabilmesi ve sürecin etkili bir şekilde yönetilebilmesi adına Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) hazırlanmıştır. Bu planın temel hedefi; afet öncesi, sırası ve sonrasındaki müdahale planlamasının yapılmasını sağlayarak müdahale sırasında görev alacak çalışma grupları (örneğin; yangın, haberleşme, enerji, ulaşım ve zarar tespit grupları) ve koordinasyon birimlerinin oluşturulmasını sağlamaktır (TAMP, 2013). Nitekim olası bir afet ve acil durum, birçok farklı kurum ve çalışma grubunun işbirliği içerisinde çalışmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik, afet ve acil durum yönetiminde yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir yapıda işleyen bürokratik modeller yerine daha dinamik, esnek, ortak sorumluluk ve yetki paylaşımını ön planda tutarak ani durumlara hızlı yanıt verebilen; örgütler, sektörler ve hatta devletler arası işbirliğini kolaylaştırıcı işbirlikçi ağ modelleri üzerinde yoğunlaşmayı sağlamıştır (Waugh ve Streib, 2006; Waugh, 1993). Tüm bunlar; afet ve acil durum yönetiminde yenilikçi, insiyatif alabilen, adaptasyon, sezgi ve doğaçlama becerisi yüksek, güçlü bir

vizyona sahip yöneticilere olan ihtiyacı doğurmuştur (Waugh ve Streib, 2006). Bu bakımdan dönüşümcü liderliğin afet ve acil durum yönetimi işgörenleri örnekleminde incelenmesi önemlidir.

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan acil durum yönetiminin özellikle zarar azaltma ve hazırlık aşamalarında görev alan işgörenlerin, görev tanımlarının içerisinde afet zamanlarında ve acil durumlarda müdahale, risk yönetimi ve zarar azaltmaya yönelik olarak planlar yapmak ve uygun stratejiler geliştirmek, olası afet ve acil durum bölgelerini tespit etmek ve önleyici tedbirler almak ve zarara uğraması muhtemel yerlerin plan, proje ve imar esaslarını belirlemek gibi sorumluluklar yer almaktadır (örneğin; Britton ve Lindsay, 1995). Bu ve diğer görevler göz önünde bulundurulduğunda, afet ve acil durum hazırlık birimlerinde çalışan işgörenlerin aktif görevlerde oldukları, diğer bir deyişle, gerekli iş ve işlemleri yürütmek, bu amaçla stratejiler belirlemek, gerektiğinde kurumlara önerilerde bulunmak, tatbikatlar yapmak ya da yaptırmak ve çeşitli denetlemeler gerçekleştirmek gibi karar vermeyi ve bu anlamda insiyatif kullanmayı gerektiren görevler üstlendikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bu gruptaki işgörenlerin söz konusu görevlerde başarılı olabilmeleri için iş ortamında yaratıcı düşünmeyi destekleyen, işgörene bireysel ilgi göstererek gelişimsel ihtiyaçlarını karşılayan ve onları örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri adına motive edebilen yöneticilerle çalışmaya ihtiyaçları olduğu düşünülmektedir. Bu yöneticilerin söz konusu işgörenlerin iş ortamında daha az düzeyde sessizlik davranışı göstermelerini sağlayarak onların örgütlerine olan bağlılıklarını artıracığı varsayılmaktadır.

İlgili alanyazında bu konuda oldukça sınırlı düzeyde araştırmanın olması çalışmanın önemine dikkat çekmektedir. Bu nedenle, alanyazında bu konuda bulunan eksikliği gidermek amacıyla bu çalışmada; ülkemizde afet ve acil durum yönetiminin zarar azaltma ve hazırlık aşamalarında görev alan işgörenlerin amirlerinin ne denli dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdıklarına ilişkin algıları incelenmeye çalışılarak dönüşümcü liderliğin işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmanın alanyazına sunmuş olduğu bir diğer katkı ise çalışmanın gerçekleştirildiği örneklem grubundaki işgörenlerin üstlendikleri görevlerden dolayı iş ortamında daha az düzeyde sessizlik davranışı göstermeleri gerektiği düşünüldüğü için çalışmada işgören sessizlik davranışının dönüşümcü liderlik ile örgüte olan bağlılık arasında aracı bir değişken olarak incelenmesidir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde örgüte olan bağlılık, dönüşümcü liderlik ve işgören sessizliğine ilişkin kavramsal çerçeveye değinilmiş ve çalışmanın araştırma hipotezleri sunulmuştur. Bundan sonraki bölümlerde ise sırasıyla yöntem, bulgular ve son olarak sonuç ve tartışma kısımları yer almıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının artması iş ortamlarında artan iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi birçok olumlu çıktı ile ilişkilendirilmektedir (Meyer vd., 2002). Örgütsel bağlılığın iş ortamında sağladığı bu olumlu etkilerden ötürü alanyazında bağlılığı artırıcı mekanizmaların incelenmesi araştırmacıların oldukça ilgisini çekmektedir. Örgütsel bağlılık alanyazında daha çok tutumsal bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Örneğin; Sheldon (1971) örgütsel bağlılığı, kişiyi örgüte bağlayan örgüte yönelik bir tutum ya da yönelim olarak ifade etmiştir. Bu doğrultuda; Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığı, bireyin kendisini belirli bir örgüt ve amaçları ile tanımladığı ve bu amaçlara ulaşma adına ilgili organizasyona üyelik arzusunda olduğu durum olarak belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle; örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmeye yönelik güçlü inanış, örgütün yararına önemli düzeyde çaba sarf etme arzusu ve örgüte üyelik elde etme doğrultusunda güçlü bir arzuya sahip olma gibi faktörler ile şekillenmektedir (Mowday vd., 1979). Allen ve Meyer (1990) ise örgütsel bağlılığın; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Herscovitch (2001) duygusal bağlılığın örgütsel çıktılarla diğer bileşenlere nazaran daha güçlü olarak ilişkilendirilebileceğinden söz etmişlerdir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütüne karşı geliştirmiş olduğu duygusal tutkunluğu, kendini örgütü ile özdeşleştirmesini ve örgütüne katılım sağlamasını temel alan bağlılığı yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Bağlılık; işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini güçlü bir şekilde kabul etmesi, örgütün yararına önemli ölçüde çaba sarf etmesi ve örgüte üyeliği elde etme adına güçlü arzu duyması ile şekillenmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Bundan dolayı, bağlılığın önemli bir öncülünün dönüşümcü liderlik olduğu düşünülmektedir (Jin vd., 2016; Shin vd., 2015). Dönüşümcü liderlik birçok farklı toplumda etkili olabilen bir liderlik tarzıdır (Bass, 1997). Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderin vizyonuna yanıt verebilecek şekilde izleyenlerinin tutum ve davranışlarını bilinçli olarak değiştirdiği yaklaşım olarak ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik; örgütün vizyon, misyon ve hedefleri doğrultusunda mevcut halinden daha iyi bir duruma dönüştürülmesi süreçlerini içermektedir (Top vd., 2015). Dönüşümcü liderlik; entelektüel teşvik, ilham verme, bireysel ilgi ve idealleştirilmiş etki olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Bass (1985)'a göre liderler şu özellikleri taşıdıklarında dönüşümcü olarak adlandırılmaktadır; ahlaki ve etik olarak yüksek standartlara sahip olmak (idealleştirilmiş etki), gelecek için güçlü bir vizyona sahip olmak (ilham verme), örgütsel normlara meydan okuyan ve yaratıcı düşüncüyü cesaretlendirici olma (entelektüel teşvik) ve son olarak

izleyenlerinin gelişimsel ihtiyaçlarını tanımlayan ve karşılayan bir lider olmak (bireysel ilgi). Dönüşümcü liderliği oluşturan bu dört temel boyutun aralarındaki yüksek ilişkiden ötürü birçok çalışmada birleştirilerek üst bir faktörde ele alındığı görülmektedir (Bottomley vd., 2016; Gilmore vd., 2013; Judge ve Piccolo, 2004).

Alanyazında dönüşümcü liderlik birçok olumlu çıktı ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; Bass ve Riggio (2006) dönüşümcü liderliğin; iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve iş performansı ile ilişkili olduğundan söz etmişlerdir. Walumbwa ve Lawler (2003) dönüşümcü liderliğin iş çıktıları (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve geri çekilme davranışları) üzerindeki etkisinde kolektivizmin düzenleyici rolünü ortaya koymuşlardır. Buna göre; Walumbwa ve Lawler, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin geri çekilme davranışlarına göre daha yüksek düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Avolio ve arkadaşları (2004) ise dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı, yapısal mesafenin düzenleyici etkisini bulmuşlardır. Kim ve arkadaşları (2015) ise dönüşümcü liderliğin, öz-benlik değerlendirmeleri ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolünü ortaya koymuşlardır. Top ve arkadaşları (2015) kamu ve özel sektör hastane çalışanları üzerine yapmış oldukları araştırmalarında hem kamu hem de özel sektör işgörenleri açısından duygusal bağlılığın dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel güven ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Triana ve arkadaşları (2017) ise dönüşümcü liderliğin, astların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını olumlu bir şekilde etkilediğini ve bu olumlu etkinin statü uyumsuzluğunun (astın amirine göre daha deneyimli ya da eğitim seviyesinin daha yüksek olduğu durumlar gibi) yüksek olduğu durumlarda azalacağını ifade etmişlerdir. Tüm bu sonuçlar, dönüşümcü liderin; işgörenlere bireysel ilgi göstererek onların karar verme süreçlerinde yer almasını sağladığı, işgörenlerin iş ortamlarındaki problemlere yeni yaklaşımlarla çözüm yolları üretebilmelerini kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır (Avolio vd., 2004; Walumbwa ve Lawler, 2003; Avolio, 1999). Dönüşümcü lider, astlarına zaman ayırarak koçluk ve rehberlik yapmakta, bu da astları ile olan sosyal ilişkilerini ve ilişki kalitesini saygı ve güven gibi faktörlerle güçlendirmektedir (Carter vd., 2013). Ayrıca dönüşümcü lider karizmasıyla rol model olarak işgörenlerin ortak vizyon, misyon ve örgütsel amaçlarla bütünleşmesini sağlamakta (Avolio vd., 2004); böylelikle de işgörenlerin muhtemelen örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayarak duygusal bağlılıklarını artırıcı bir etki yaratmaktadır. Bundan dolayı aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmiştir:

H₁: Dönüşümcü liderlik, işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını olumlu olarak etkiler.

Liderlik çalışmalarının üzerine odaklandığı bir diğer konu ise işgören sessizliğidir. İşgören sessizliği bireyin bir problem ya da sorun hakkında bilgisi ve önerisi veya mevcut durumdan farklı bir görüşü olduğu halde bunu dile getirmemesidir (Milliken vd., 2003). Diğer bir deyişle sessizlik, işgörenin işi ile alakalı bilgi, fikir ve görüşlerini bilinçli bir şekilde dışavurumdan kaçınması olarak ifade edilmektedir (Van Dyne vd., 2003). Morrison ve Milliken'e (2000) göre dışavurumdan kaçınma davranışı, sessizliğin temelini oluşturmaktadır. Van Dyne ve arkadaşları ise (2003) işgörenin dışavurumdan kaçınma davranışı sergilemesinin sebebinin kabullenici olma, koruma ve korunma gibi farklı amaçlardan kaynaklanabileceğini ifade etmektedir. Bireyin işi ile alakalı bilgi, fikir ve görüşlerini bilinçli bir şekilde dışavurumdan kaçınması durumunda; bireyin geri çekilme davranışı sergileyerek mevcut durumu kabullenmesi 'kabullenici sessizlik'; bireyin örgütünü veya diğer kişileri korumak için sessiz kalmayı tercih etmesi 'koruma amaçlı sessizlik' olarak adlandırmakta, bireyin sesliliğin doğuracağı sonuçlar konusunda endişe ve korkularından dolayı kendini korumak için sessiz kalmayı tercih etmesi ise 'korunma amaçlı sessizlik' olarak dile getirilmektedir (Van Dyne vd., 2003).

Sessizlik iş ortamında stres, tatminsizlik ve sinizm gibi birçok olumsuz çıktı ile ilişkilendirilmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000; Morrison ve Milliken, 2000). Nitekim, Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin bireyin kendini değersiz hissetmesine, işinde kontrolünü kaybettiği algısına ve bilişsel uyumsuzluk yaşamasına neden olarak bu işgörenlerin düşük düzeyde bağlılık ve tatmin göstermelerine neden olabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Vakola ve Bouradas (2005) da işgören sessizlik davranışının düşük düzeyde bağlılık ve tatminle sonuçlandığından söz etmektedir. Farndale ve arkadaşları (2011) ise işgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmeleri gibi uygulamalarla onların iş ortamlarında daha az düzeyde sessiz kalmalarının sağlanmasını işgörenlerin bir fırsat olarak gördüklerini ve karşılığında örgütlerine bağlılık gösterebileceklerini belirtmiş ve çalışmalarında işgören seslilik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki ortaya koymuşlardır. Bundan dolayı iş ortamında işgören sessizliğinin azalmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesi önemlidir. Morrison ve Milliken (2000) karar verme süreçlerinin merkezleştirilmesi ve yukarı yönlü geri besleme mekanizmalarının yoksunluğu gibi örgütsel uygulamaların örgüt içerisinde sessizlik ortamının oluşmasına katkıda bulunacağını belirtmişlerdir. Öte yandan, Guenter ve arkadaşları (2017) liderin sergilemiş olduğu davranışın, işgören sessizliğini azaltmada önemli bir faktör olabileceğini ifade etmektedir. Nitekim, işgörenler yöneticisinin olumsuz tepkilerinden kaçınmak ve iş ortamında sorun yaratan kişi olarak algılanmamak için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Huang ve Paterson, 2017; Morrison, 2014). Benzer şekilde Vakola ve Bouradas (2005) işgörenlerin bir üst düzey amirleri ve üst yönetimin örgüt içerisindeki seslilik davranışına karşı tutumlarının

işgören sessizlik davranışının oluşumundaki önemli etkisinden bahsetmektedir. Aynı çalışmada üst yönetime kıyasla, işgörenlerin doğrudan ilişki kurdukları ve irtibat sıklığının yüksek olduğu amirlerinin sessizliğe karşı tutumunun işgörenlerin sessizlik davranışı göstermelerine etkisi daha yüksek düzeyde bulunmuştur (Vakola ve Bouradas, 2005). Zengtian ve Xiuyuan (2014) ise çalışmalarında dönüşümcü liderliğin işgören seslilik davranışları üzerindeki olumlu etkisini ve bu olumlu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı, prosedürel adaletin düzenleyici rollerini ortaya koymuşlardır. Dönüşümcü liderliğin; entelektüel teşvik, ilham verme, bireysel ilgi ve idealleştirilmiş etkiden oluşan liderlik tarzları dikkate alındığında, tüm bu boyutların dönüşümcü liderin izleyenlerinde daha az düzeyde sessizlik davranışı göstermelerinde motive edici birer unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Bundan dolayı, dönüşümcü bir liderin denetimindeki işgörenlerin iş ortamında daha az düzeyde sessiz kalmaları ve böylelikle de daha yüksek düzeyde örgütlerine duygusal olarak bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma hipotezi önerilmiştir:

H₂: İşgören sessizliği, dönüşümcü liderliğin işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarına etkisinde aracılık rolü üstlenir.

2.Yöntem

Afet ve acil durum yönetiminde görevli işgörenlerin yerine getirdikleri işin zorlukları gereği, bu bireylerin duygusal yönden örgütlerine bağlılıkları son derece önemlidir. Diğer taraftan beklenmedik durumlara hazır olmayı gerektiren bu işlerde her ne kadar önceden planlar yapılarak hazırlıklı olmaya çalışılsa da akut durumlarda bu çalışanların inisiyatif kullanarak gerekenlere karar vermesi ve gerekli işleri yapmaları kaçınılmazdır. Bu sebeple afet ve acil durum işgörenlerinin daha az sessiz kalmalarının sağlanması için bu bireylerin liderliğini yapanların dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Bundan dolayı bu çalışma, dönüşümcü liderliğin işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisini ve bu etkide işgören sessizliğinin aracılık rolünü incelemektedir. Afet ve acil durum yönetimde görev alan işgörene uygulanan anket aracılığıyla toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Çalışmada, aracılık etkisinin testi için Baron ve Kenny (1986) yaklaşımının yanında önyükleme yöntemi de eş zamanlı olarak kullanılmıştır.

2.1. Katılımcılar

Çalışmanın verileri acil durum yönetiminin zarar azaltma ve hazırlık aşamalarında çalışan 336 mühendis, mimar, şehir plancısı ve uzmandan anket yöntemi ile toplanılmıştır (anket dönüş oranı %82'dir). Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların %74'ü erkektir.

2.2. Ölçüm Araçları

Çalışmada ölçüm araçları, demografik değişkenler dışında, 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderlik, Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketinden 20 ifade ile ölçülmüştür. Dönüşümcü liderliği oluşturan idealleştirilmiş etki (8 ifade), entelektüel teşvik (4 ifade), ilham verme (4 ifade) ve bireysel ilgi (4 ifade) boyutları önceki araştırmalarda (örneğin; Bottomley vd., 2016; Gilmore vd., 2013; Judge ve Piccolo, 2004) izlenen yöntem uygulanarak üst bir faktörde toplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0.97 olarak bulunmuştur.

2.2.2. İşgören Sessizliği Ölçeği

Morrison ve Milliken (2000), korku duygusunun örgütsel sessizlik için önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada korunma amaçlı sessizlik, işgören sessizliğini temsil etmektedir. Bu doğrultuda, işgören sessizliği Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin, bireyin kendini savunması amacıyla sessiz kalma davranışı sergilemesine yönelik olan beş ifadesi kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0.90 olarak bulunmuştur.

2.2.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği

İşgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden duygusal bağlılığa ilişkin 6 madde ile değerlendirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu bir madde düşük faktör yükü nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve beş madde duygusal bağlılık ölçeğini oluşturmuştur. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0.86 olarak bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık değişkenlerinden oluşan araştırma modelinin geçerliliği ise doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Sonuçlar, araştırma modelinin geçerliliğini desteklemiştir ($\chi^2/df = 2.49$; CFI= 0.95; RMSEA=0.06).

3. Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo1'de verilmiştir. Buna göre; duygusal bağlılık dönüşümcü liderlik ile olumlu yönde ve anlamlı ($r=0.45$; $p<0.01$), işgören sessizlik davranışı ile ise ters yönlü ve anlamlı ($r=-0.44$; $p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik ile işgören sessizliği ise ters yönlü ve anlamlı ($r=-0.62$; $p<0.01$) bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1. Dönüşümcü Liderlik	2.88	1.01	----		
2. İşgören Sessizliği	2.78	1.02	-0.62**	----	
3. Duygusal Bağlılık	3.07	0.97	0.45**	-0.44**	----

** $p < 0.01$, Ort. =Ortalama, S.S.= Standart Sapma.

Çalışmada araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın ölçme ve yapısal modeli oluşturularak Tablo 2'de yol analizi sonuçları sunulmuştur. Sonuçlarda; dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı ($\beta=0.53$; $p<0.00$) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bundan dolayı araştırmanın H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2: Yol Analizi Sonuçları

	β	S.H.	K.O.	p
DL→SES	-0.66	0.05	-12,39	0.00
SES→DB	-0.24	0.08	-3.32	0.00
DL → DB	0.53	0.06	9.28	0.00
DL →DB (SES ile)	0.37	0.08	5.07	0.00

S.H. =Standard hata, K.O. = Kritik oran, DL=Dönüşümcü liderlik, SES=İşgören sessizliği, DB=Duygusal bağlılık

Ayrıca sonuçlarda; dönüşümcü liderliğin işgören sessizliğini ters yönde ($\beta=-0.66$; $p<0.00$), işgören sessizliğinin duygusal bağlılığı ters yönde ($\beta=-0.24$; $p<0.00$) ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin ise işgören sessizliği ile birlikte anlamlı bir şekilde azaldığı ($\Delta\beta=0.16$) görülmektedir. Bu bulgular Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre işgören sessizliğinin, dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu desteklemektedir. Çalışmada aracılık etkisinin testi için ayrıca

Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen önyükleme yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda yanlılığı düzeltilmiş (YD) %95 güven aralığında 1000 önyükleme yapılarak sonuçlar incelenmiştir. Önyükleme yöntemi sonuçları, işgören sessizliğinin dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ile olan ilişkisindeki aracılık etkisinin anlamlılığını desteklemektedir (alt limit (YD, 95%)=0.05; üst limit (YD, 95%)=0.30; $p<0.00$). Bundan dolayı araştırmanın H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi ve dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işgören sessizliğinin aracılık rolü acil durum yönetimi işgörenleri örnekleminde incelenmiştir. Sonuçlarda, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Nitekim dönüşümcü lider, sahip olduğu karizmatik özelliklerle izleyenleri üzerinde duygusal bir etki yaratarak izleyenlerin kendilerini liderleri ve örgütleri ile özdeşleştirmelerini kolaylaştırabilecektir. Dönüşümcü lider, iş ortamında yaratmış olduğu iyimser atmosfer ile zor şartlarda bile izleyenlerini motive edici davranışlar sergileyebilecektir. Benzer şekilde, dönüşümcü lider işgörenlerle bireysel olarak ilgilenerek onlara adeta koçluk yapacak ve işgörenlerin kendilerini özel hissetmelerini sağlayarak iş ortamında destekleyici bir ortamın oluşmasına katkıda bulunacaktır. Tüm bunlardan dolayı dönüşümcü liderlik davranışı, işgörenlerin örgütlerine yükledikleri anlam ve aitlik hissini artırmasını sağlayarak işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını artırabilecektir. Bu bulgu; Triana ve arkadaşları (2017), Top ve arkadaşları (2015), Avolio ve arkadaşları (2004) ile Walumbwa ve Lawler'ın (2003) dönüşümcü liderliğin bağlılık üzerindeki olumlu etkisine yönelik olarak ortaya koydukları sonuçlar ile uyumludur.

Çalışmanın en önemli sonuçlarından bir tanesi ise işgören sessizliğinin, dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahip olmasıdır. Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderlik işgörenlerin iş ortamında daha az sessiz olmalarına neden olmakta, bu da onların örgütlerine duygusal olarak daha çok bağlanmalarını sağlamaktadır. Nitekim dönüşümcü lider; astlarını karizması ile müşterek amaç etrafında bir araya getirerek motive edip onlara bireysel ilgi gösterecek, astları ile saygı ve güven gibi faktörlerle şekillenen yüksek düzeyde ilişkiler geliştirmesini kolaylaştıracak, astlarının fikirlerini beyan ederek mevcut problemlere yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlarla öneriler getirmesini, kararlara katılmasını destekleyecektir. Tüm bunlar, dönüşümcü liderin astlarının iş ortamlarında daha az düzeyde sessiz kalma davranışı göstermelerini sağlayacaktır. Bu bulgu; Guenter ve arkadaşlarının (2017), Zengtian ve Xiuyuan (2014) ile Vakola ve Bouradas'ın (2005) sonuçları ile uyumludur. İş ortamında daha az sessiz olan işgörenler ise kendilerini değerli hissedecek, işlerinde kontrol

sahibi oldukları algısını yaşayarak Farndale ve arkadaşlarının (2011) önerdiği gibi daha az düzeyde sessiz olmanın yarattığı olumlu durumu bir fırsat olarak algılayıp karşılığında muhtemelen örgütlerine duygusal olarak daha çok bağlanacaklardır.

Bu çalışma ile dönüşümcü liderliğin afet ve acil durum yönetimi işgörenlerinde gerek işgören sessizliğini azaltarak dolaylı olarak, gerekse de doğrudan işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını artırdığı ortaya konulmaktadır. Bundan dolayı, afet ve acil durum yönetiminde dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilere sorumluluk verilmeli ya da mevcut yöneticilerin Walumbwa ve Lawler'ın (2003) önerdiği gibi dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirmelerini sağlayan ilgili eğitim programlarına katılmaları sağlanmalıdır.

Çalışmada kullanılan kesitsel veri ile afet ve acil durum yönetimi işgörenleri örnekleme çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda boylamsal veri kullanılması ve farklı örneklem gruplarında çalışmanın tekrarlanması sonuçların genelleştirilebilmesi ve değişkenler arası neden sonuç ilişkisi kurulabilmesi açısından önemlidir. Ayrıca gelecekteki çalışmalarda dönüşümcü liderliğin gerek duygusal gerekse normatif ve devam bağlılıkları üzerindeki etkisinde kabullenici ve koruma amaçlı diğer sessizlik türleri de incelenerek sonuçların karşılaştırılması alanyazına önemli katkılar sunacaktır.

Kaynakça

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Avolio, B. J. (1999) *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997) Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. (2006) *Transformational leadership* (2nd ed.), New York, NY: Psychology Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1997) *Full range model of leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beer, M. ve Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould -Williams, J. S. ve León -Cázares, F. (2016) The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation, *British Journal of Management*, 27(2), 390-405.
- Britton, N. R. ve Lindsay, J. (1995) Integrating City Planning and Emergency Preparedness: Some of the Reasons Why, *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13 (1), 93-106.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Mossholder, K. W. (2013) Transformational leadership, relationship quality, and employee

- performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Cutter, S. L., Emrich, C. T., Mitchell, J. T., Boruff, B. J., Gall, M., Schmidlein, M. C., Burton, C. G. ve Melton, G. (2006) The long road home: Race, class, and recovery from Hurricane Katrina. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 48(2), 8-20.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. ve Hope -Hailey, V. (2011) The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective, *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- Gilmore, P. L., Hu, X., Wei, F., Tetrick, L. E. ve Zaccaro, S. J. (2013) Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1061-1075.
- Gunter, H., Schreurs, B., Van Emmerik, I. J. ve Sun, S. (2017). What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership? *Applied Psychology*, 66(1), 49-77.
- Huang, L. ve Paterson, T. A. (2017). Group Ethical Voice: Influence of Ethical Leadership and Impact on Ethical Performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157-1184.
- Jin, S., Seo, M. G. ve Shapiro, D. L. (2016) Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 27(1), 64-84.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004) Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kim, T. Y., Liden, R. C., Kim, S. P. ve Lee, D. R. (2015) The interplay between follower core self-evaluation and transformational leadership: Effects on employee outcomes, *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 345-355.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001) Commitment in the Workplace: Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance and Normative Commitment to the

- Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003) An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Sheldon, M. E. (1971) Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Shin, J., Seo, M. G., Shapiro, D. L. ve Taylor, M. S. (2015) Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501-528.
- TAMP (Türkiye Afet Müdahale Planı), T.C. Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Raporu, Aralık 2013. (<https://www.afad.gov.tr/tr/2419/Turkiye-Afet-Mudahale-Planı>) Erişim Tarihi:05/06/2016.
- Top, M., Akdere, M. ve Tarcan, M. (2015) Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals:Public servants versus private sector employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Triana, M. D. C., Richard, O. C. ve Yücel, İ. (2017) Status Incongruence and Supervisor Gender as Moderators of the Transformational Leadership to Subordinate Affective Organizational Commitment Relationship. *Personnel Psychology*, 70(2), 429-467.

- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005) Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Walumbwa, F. O. ve Lawler, J. J. (2003) Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies, *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
- Waugh, W. L. (1993). Coordination or control: Organizational design and the emergency management function. *International Journal of Disaster Prevention and Management*, 2(4), 17-31.
- Waugh, W. L. ve Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review*, 66, 131-140.
- Zengtian, Z. ve Xiuyuan, G. A. O. (2014) The Impact of Transformational Leadership on Employee Voice Behavior: The Role of Organizational Identification and Procedural Justice, *International Business and Management*, 9(2), 168-172.