



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: İKİ
KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

SEÇİL ERGÜL

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ SELMA SÖYÜK

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

İSTANBUL-2019

Bu çalışma 24.01.2019 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek
Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ



Dr.Öğr.Üyesi SELMA SÖYÜK
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Sağlık Bilimleri Fakültesi



Prof. Dr. ÖZGÜR ASLAN
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Sağlık Bilimleri Fakültesi



Doç. Dr. Gültekin ALTUNTAŞ
İstanbul Üniversitesi
Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.



Seçil ERGÜL

İTHAF

Aileme ithaf ediyorum...

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam süresince, bilgilerini, deneyimlerini, yardım ve desteğini esirgemeyen, daima teşvik ve özveride bulunarak beni sabır ve anlayışla yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Selma Söyük'e,

Yardımlarını ve desteğini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Ayşe Esra Yavuz'a ve Güller Banu Karaman Menemencioğlu'na,

Araştırmama katılmayı kabul eden bütün sağlık çalışanlarına,

Tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyerek her zaman yanımda olan, yetişmemde emeği geçen ve haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim canım aileme en içten duygularıyla teşekkür ederim...

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	ii
BEYAN.....	iii
İTHAF.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SEMBOLLER/ KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. Sessizlik Kavramı.....	4
2.2. Örgütsel Sessizlik.....	4
2.3. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması.....	5
2.3.1. Sessiz Kalma.....	5
2.3.2. Sessiz Bırakılma.....	6
2.4. İşgörenlerin Ses Çıkarma Biçimleri.....	6
2.4.1. Sesini Çıkarma.....	6
2.4.2. Açıkça Konuşma.....	6
2.4.3. Yöneticileri Etkileme.....	7
2.4.4. Konu Benimsetme.....	7
2.4.5. Sorumluluk Alma.....	7
2.4.6. Muhabirlik.....	8
2.4.7. İlkeli Örgütsel Adalet.....	8
2.5. Sessiz Kalma Biçimleri.....	8
2.5.1. Çalışan İtaati.....	8
2.5.2. Sağır Kulak Sendromu.....	9
2.5.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	9

2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	9
2.6. İşgörenlerin Sessiz Kalma Nedenleri.....	10
2.6.1. Yöneticilere Güvenilmemesi.....	10
2.6.2. Konuşmayı Riskli Görmek.....	11
2.6.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	11
2.6.4. Dışlanma Korkusu.....	11
2.6.5. Geçmişte Yaşanan Tecrübeler.....	12
2.7. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	12
2.7.1. Fayda Maliyet Analizi.....	12
2.7.2. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	12
2.7.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	13
2.7.4. Kendini Uyarılama Teorisi.....	14
2.8. Sessizlik Türleri.....	14
2.8.1. Kabullenici Sessizlik.....	14
2.8.2. Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik.....	15
2.8.3. Korunmacı (Prososyal, Örgüt Yararına) Sessizlik.....	15
2.9. Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi.....	16
2.10. Sessizliğin Etkileri.....	17
2.9.1. Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	17
2.9.2. Çalışan Üzerindeki Etkileri.....	17
3. LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ.....	19
3.1. Liderlik Kavramı.....	19
3.2. Liderlik Özellikleri.....	22
3.3. Yöneticilik ve Liderlik Ayrımı.....	24
3.4. Yönetim Açısından Liderliğin Önemi.....	26
3.5. Liderin Güç Kaynakları.....	27
3.5.1. Zorlayıcı Güç.....	27
3.5.2. Yasal Güç.....	28
3.5.3. Ödüllendirme Gücü.....	28
3.5.4. Karizmatik Güç.....	28
3.5.5. Uzmanlık Gücü.....	29
3.6. Liderlik Teorileri.....	29

3.6.1. Özellikler Teorisi.....	29
3.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	30
3.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	30
3.6.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	31
3.6.2.3. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramları.....	33
3.6.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	34
3.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	35
3.6.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi	36
3.6.3.2. Hause ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.....	37
3.6.3.3. Vroom ve Yetto'nun Karar Ağacı Modeli.....	38
3.6.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli.....	40
3.6.4. Modern Liderlik Teorileri.....	41
3.6.4.1. Karizmatik Liderlik Teorisi.....	41
3.6.4.2. Vizyoner Liderlik Teorisi.....	42
3.6.4.3. Stratejik Liderlik Teorisi.....	43
3.6.4.4. Otokratik Liderlik Teorisi.....	44
3.6.4.5. Demokratik/Katılımcı Liderlik Teorisi.....	45
3.6.4.6. Etkileşimsel Liderlik Teorisi.....	46
3.6.4.7. Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	46
3.6.4.8. Etik Liderlik Teorisi.....	48
3.6.5. Sağlık Kurumları Yönetiminde Liderliğin Etkileri ve İşlevleri.....	49
3.6.6. Sağlık Kurumlarında Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....	52
4. GEREÇ VE YÖNTEM.....	55
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	55
4.2. Veri Toplama Araçları.....	56
4.3. Verilerin Toplanması, Araştırmanın Uygulanması.....	56
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	56
4.5. Araştırmanın Modeli, Varsayımlar.....	57
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri.....	58

4.6.1. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi	
Sonuçları.....	60
4.6.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi	
Sonuçları.....	65
4.7. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	70
5. BULGULAR.....	75
5.1. Liderlik Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler.....	75
5.2. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler.....	75
5.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
5.3.1. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	76
5.3.2. Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
5.4. Liderlik Davranışları Ölçeği Ortalamaları.....	87
5.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalamaları.....	90
6. TARTIŞMA.....	93
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKLAR.....	103
FORMLAR.....	118
ETİK KURUL KARARI.....	121
İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	123

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3-1: Liderlik Özellikleri ve Becerileri.....	24
Tablo 3-2: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	26
Tablo 3-3: Liderlik Davranışı Boyutları.....	31
Tablo 3-4: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	35
Tablo 4-1: KMO Değerleri ve Yorumları.....	59
Tablo 4-2: Liderlik Davranışı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları..	62
Tablo 4-3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları...	67
Tablo 4-4: Demografik Faktörlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı	71
Tablo 5-1: Liderlik Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler.....	75
Tablo 5-2: Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler.....	76
Tablo 5-3: Araştırmada Ortaya Çıkan Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....	77
Tablo 5-4: Sosyodemografik Değişkenler ile Araştırmada Ortaya Çıkan Değişkenler Arasındaki Pearson Katsayıları.....	79
Tablo 5-5: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 5-6: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: İkinci Regresyon Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 5-7: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik değişkenlerinden Korku Değişkenine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 5-8: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik değişkenlerinden Korku Değişkenine Etkisi: İkinci Regresyon Analizi Sonuçları.....	84

Tablo 5-9: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik değişkenlerinden Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Değişkenine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 5-10: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik değişkenlerinden Tecrübe Eksikliği Değişkenine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 5-11: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik değişkenlerinden Tecrübe Eksikliği Değişkenine Etkisi: İkinci Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 5-12: Liderlik Davranışları Ölçeği Ortalamaları.....	88
Tablo 5-13: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalamaları.....	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3-1: Lider Katılım Modeli.....	39
Şekil 3-2: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Kuramı.....	40
Şekil 4-1: Araştırma Modeli.....	57
Şekil 4-2: Araştırma Sonucunda Çalışanların Liderlik Ölçeği İçin Belirlenen Değerleri.....	65
Şekil 4-3: Araştırma Sonucunda Çalışanların Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Belirlenen Değerleri.....	70



SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

Ark. : Arkadaşları

D.O.L: Değişim Odaklı Liderlik

Düz. : Düzeltilmiş

G.O. L: Görev Odaklı Liderlik

İ.O.L: İlişki Odaklı Liderlik

KMO: Kaiser - Meyer - Olkin

LPC: Least Preferred Co-Worker (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı)

MEGEP: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi

Örg. Ses. : Örgütsel Sessizlik

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu

Tec. Eks. : Tecrübe Eksikliği

Vb: Ve benzeri

Vd: Ve diğerleri

VIE: Valence (Değerlik), Instrumentality (Yararlılık) ve Expectancy (Beklenti)

Yön. ve Örg. Ned. : Yönelimsel ve Örgütsel Nedenler

ÖZET

Ergül, S. (2018). Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi: İki Kamu Hastanesi Örneği. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Çalışanların örgüt ile ilgili kaygı, endişe ve görüşlerini açıkça ifade etmemeleri örgütlerde sessizlik davranışını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların sessizleşmesinde liderler belirleyici bir etkiye sahiptir ve sessizleşme sebepleri önemli ölçüde liderlerin davranışlarından kaynaklanmaktadır. Çalışanları ile sıcak ilişkiler kuramayan liderlerin olduğu örgütlerde sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir. Sağlık kurumlarında sağlık çalışanlarının sessizliği örgüt sonuçlarını negatif etkileyeceği için pek istenen bir durum değildir. Bu nedenle üzerinde önemle durulmalıdır. Çalışmamızda sağlık çalışanlarının birimdeki yöneticilerin liderlik davranışları algılarını belirleyerek bu liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerine olan etkilerini belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışmamız İstanbul ilindeki iki eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 381 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; katılımcıların liderlik davranışları algıları incelendiğinde “görev odaklı liderlik alt boyutu ortalama puanı” $3,51 \pm 0,37$ ile en yüksek ortalamaya sahip alt boyuttur. Örgütsel sessizlik alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise “yönetimsel ve örgütsel nedenler alt boyutunun” en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür ($2,73 \pm 0,54$). Çalışanların ortalamanın altında sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($2,67 \pm 0,37$). Ayrıca liderlik davranışlarının örgütsel sessizliği etkilediği istatistiksel olarak ispatlanmıştır ($R^2 = 0,24$).

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Liderlik, Sağlık Kurumları, Sağlık Yönetimi.

ABSTRACT

Ergül, S. (2018). The Effect of Leadership Behaviors on Organizational Silence: The Case of Two Hospitals. İstanbul University-Cerrahpasa, Institute of Graduate Studies, Department of Health Management. Master's Thesis. İstanbul.

The fact that employees do not clearly express their emotions, concerns, and opinions about the organization reveals the silence behavior in organizations. The leaders have a decisive influence on the becoming silent of the employees and the reasons for their silence are largely due to the behavior of the leaders. Silence behavior is more common in organizations where there are leaders who cannot establish warm relations with their employees. The silence of health professionals in health institutions is not desirable since it will negatively affect the results of the organization. Therefore, it should be overemphasized. Our study aims to determine the perceptions of leadership behaviors of managers in the unit and the effects of these leadership behaviors on the organizational silence of the employees.

Our study was conducted on 381 employees in two education and research hospitals in İstanbul. According to the findings of the research, the perceptions of the participants about leadership behaviors reveal that the “task-oriented leadership sub-dimension” mean score has the highest average with $3.51 \pm .37$. The evaluation in terms of organizational silence sub-dimensions exhibits that the administrative and organizational reasons sub-dimension has the highest average ($2.73 \pm .54$). It was concluded that the employees exhibited silence behaviors below the mean ($2.67 \pm .37$). In addition, it has been statistically proven that leadership behaviors affect organizational silence ($R^2 = .24$).

Key Words: Organizational Silence, Leadership, Healthcare Institutions, Health Management

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Liderlikte kişileri etkileme ve onları belirli amaçlar etrafında toplayarak harekete geçirme ve belirli bir davranışa yönlendirme esastır (Akşit 2010). Değişen zaman ve gelişen teknoloji ile her alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişiklikler ve yenilikler oluşmuş ve çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Şartların ve zamanın gereklerine uygun faaliyetler gerçekleştirebilen liderler başarıyı ulaşımlardır.

Geçmişten bugüne kadar liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Araştırmacılar liderliği farklı bakış açıları ile tanımlamaya çalışmışlardır. Liderliğin tanımlanmasında ortak nokta kişileri etkileme konusunda olmuştur. Çoğu liderlik tanımı bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri kolaylaştırması, diğer insanlara rehberlik etmesi gibi bir süreci içeren varsayımı yansıtmaktadır (Yukl 2008).

Sağlık sektöründe liderlik davranışları önemli konulardan biridir. Liderin davranışları çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve çalışma yaşamını etkilemektedir. Örgütsel sessizlik de bu tutumlar içinde yer almaktadır. Çalışanların örgüt içinde yapılan faaliyetler ve sorumlu oldukları işler ile ilgili görüş, öneri ve şikayetlerini dile getirmemeleri şeklindeki sessiz kalma davranışları kararları yaratıcılığı ve yeniliği engeller dolayısıyla üzerinde durulması gerekmektedir.

Küreselleşmenin getirmiş olduğu değişim, yenilik ve rekabet sebebiyle liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisi önemli bir kriter olmaktadır. Liderlerin rekabeti avantaja çevirmek için çalışanlarına önem vermesi gerekmektedir. Çalışanın kendisini işletmenin bir parçası gibi görmesi, kendini oraya ait hissetmesi uyumunu, iş tatminini ve verimliliğini artıracaktır.

Sağlık sektöründe örgütsel sessizlik ve liderlik davranışları konusu ile ilgili yapılan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Yönetim literatürüne yeni giren bu kavramın incelenmesi çalışan ve yönetici arasındaki ilişkileri güçlendirecektir. Sessizliğin boyutlarının belirlenmesi kurumlara önemli katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı; sağlık çalışanlarının birimdeki yöneticilerin liderlik davranışları algılarını belirleyerek bu liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerine olan etkilerini ortaya koymaktır. Sağlık çalışanları hastane içerisinde bazen yapılması gereken iş ve görevler ile ilgili bir takım kararlar almak durumunda kalabilirler. Alınan bu kararların yöneticilere

bildirilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek negatif sonuçlar sağlık çalışanlarının sessizleşmesine neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar çalışan sessizliğini veya örgütsel sessizliği ifade etmektedir.

Çalışanların örgüt içerisinde yöneticilerinin kendilerini dikkate almayacaklarını düşünmesi, hoşgörülü olmayacaklarına ve fikirlerini iletmenin tehlikeli olabileceğine inanmaları sessizleşmelerine neden olmaktadır. Ayrıca çalışanlar seslerini çıkarıp örgüt içerisindeki uygulamalara itiraz ettiklerinde ve sorunlarını ilettiklerinde sürekli şikayet eden memnuniyetsiz kişiler olarak görüleceklerine inanabilirler. Dolayısıyla tüm bu sebeplerden ötürü, çalışanların sessizleşme davranışı kasıtlı bir tepki gösterme davranışı olabilmektedir. Örgüt içerisinde bu durumların yaşanması çalışanların yaşadıkları stresle birlikte performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir.

Çalışanların sessiz kalmaları rakiplerimiz ile rekabet edemememize hatta geride kalmamıza neden olabilir. Mutlu olmayan çalışanlar ya sadece mecbur oldukları için yapılması gerekenleri yerine getirir ya da nitelikli, eğitilmiş ve kalifiye çalışanların işten ayrılmasıyla sonuçlanır. İşletme yöneticilerinin sorun olarak gördükleri kurum içindeki farklı görüş ve öneriler belki organizasyonu hiç tahmin edilmeyen bir noktaya ulaştırabilir.

Sağlık hizmetlerinin sunulmasında önemli bir yeri olan sağlık çalışanlarının sessizleşmesinde hastane yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik tarzları önemli bir yer tutmaktadır. Liderlik tarzları çalışanların sessizleşmesinde ciddi bir etkiye sahiptir.

Bu çalışmanın ana amacı; sağlık çalışanlarının birimdeki yöneticilerin liderlik davranışları algılarını ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyerek liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerine olan etkilerini incelemektir.

Çalışma sağlık sektöründe yapılan ilk çalışmalardan biri olacağı için sağlık yönetimine büyük katkıları olabileceği düşünülmektedir. Sessizliğin boyutlarının belirlenmesi kurumlara önemli katkı sağlayacaktır. Araştırma sonuçları kurum yöneticileri ile paylaşılarak çalışanların örgütsel sessizlikleri giderilmeye çalışılacaktır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin sınıflandırılması, çalışanların sessiz kalma biçimleri ve nedenleri, örgütsel sessizlik teorileri anlatılmaktadır. İkinci bölümde, liderlik ve liderlik teorileri, liderin güç kaynakları, hastane yönetiminde liderlik ve hastanelerde

liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisi anlatılmıştır. Tezin üçüncü bölümünde ise, çalışanların liderlik alguları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ve bu iki kavramın birbirlerine etkileri incelenerek araştırmamızda yer verilmiştir.



2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin sınıflandırılması, çalışanların sessiz kalma biçimleri ve nedenleri, sessizlik teorileri, yönetim açısından örgütsel sessizliğin önemi ve sessizliğin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri konuları üzerinde durulacaktır.

2.1. Sessizlik Kavramı

Sessizlik, “Türk Dil Kurumu” sözlüğünde “gürültünün ve sesin olmaması durumu, sükut” olarak tanımlanmaktadır (TDK 2017). Bunun dışında sessizlik; sorunsuzluk ve uyumla eş tutulan, hemen hemen herkesin gereksinim duyduğu bir olgudur (Erigüç ve ark. 2014). Genel olarak sessizlik, örgütlerde anlaşılması zor bir davranıştır, çalışanların performansı ve örgütün başarısı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Ülker ve Kantan 2009).

Sessizlik, stratejik ve amaçlı bir davranıştır. ‘Sessizlik’ çoğu kişi tarafından sesin ve konuşmanın olmaması ve konuşmayı çözenin kişilerin davranışlarını anlamaktan daha karmaşık olmasından dolayı az ilgi gösterilmektedir (Yaman ve Ruçlar 2014).

Sessizlik; sosyal ilişkilerde sorunlardan ve sıkıntılardan kaçma ve uzaklaşma şeklinde düşünülmesine karşın, naif olmak, kibar olmak ve alçakgönüllü olmak gibi etik ve ahlak kavramları ile benzeşmektedir (Alparslan 2010). Sessizleşmek ise, sessiz kalma durumudur. Ayrıca öfke, kızgınlık, küskünlük, korku, şaşkınlık gibi duyguların göstergesidir (Çakıcı 2007).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik üzerine yapılmış temel iki çalışma önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmalardan birincisi 2000 yılında Morrisen ve Milliken tarafından, diğeri ise 2001 yılında Pinder ve Harlos tarafından yapılmıştır. Morrisen ve Milliken örgüt içerisinde sessizlik süreci ve bu sürecin devamlılığı ile ilgili örgütsel durumları ve örgüt iklimini açıklar. Pinder ve Harlos ise örgüt içerisinde çalışanlarda algılanan adaletsizlik söz konusu olduğunda buna ilişkin sessiz kalmaları ya da konuşmayı tercih etmelerine dair kararlarını araştırmışlardır (Gül ve Özcan 2011).

Morrison ve Milliken’e göre (2000) sessizlik, “çalışanların gelişimleri ile ilgili bilgi ve düşüncelerini bilinçli şekilde gizleme olarak tanımlanırken”, Pinder ve Harlos’a

göre (2001) “çalışanların işyerindeki kişisel değerlendirmelerini yöneticilere sözlü ya da yazılı ifadede kaçınma olarak ifade edilmektedir” (Demir 2014).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içinde yapılan faaliyetler ve sorumlu oldukları işler ile ilgili görüş, öneri ve şikayetlerini dile getirmemeleri şeklindeki davranışlardır (Alparsalan ve Kayalar 2012).

‘Örgütsel sessizlik’ ile ilgili tanımlamalarda sessizlik bilerek, bilinçli ve maksatlı yapılan bir tutum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı 2007). Örgütlerde bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenler, korku ve tecrübesizlik gibi unsurlarla sessizlik açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışanların sessiz kalmalarında konuşmanın fayda etmeyeceği inancı, çalıştıkları yerlerin değiştirilmesi, işini kaybetmek, güven kaybına uğramak, terfi edememek ve dedikoducu ve şikayetçi biri olarak algılanma korkuları rol oynamaktadır (Yaman ve Ruçlar 2014). Örgütsel sessizlik, çalışanların kendilerinden ya da bilinçli sebeplerle örgüte ilişkin görüş ve fikirlerini ifade etmemeleridir.

Örgütlerin sessiz olması ise, çalışanların örgütleri için herhangi bir katkıda bulunamamalarından dolayı olmaktadır. Örgütsel sessizlik örgütün karşı karşıya kaldığı problemler dolayısıyla çalışanların bilinçli bir şekilde gösterdikleri tutumlardır (Kahveci ve Demirtaş 2013). Çalışanların sessiz kalmaları ve bilinçli konuşmama kararları yaratıcılığı ve yeniliği engeller dolayısıyla üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

2.3. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Örgütsel sessizliği sınıflandıran çalışmalarda çalışanların konuşamaması ya da örgüt tarafından sessiz bırakılması olarak iki boyut ele alınmıştır. Bu boyutlar da kendi arasında sınıflandırılmaya çalışılmıştır (Alparslan 2010).

2.3.1. Sessiz Kalma

İşgören sessizliği, çalışanların kendilerinden doğabilir ya da bilinçli sebeplerden kaynaklanabilir. Bu noktada çalışanlar, kendini yeterince veya doğru ifade edemeyeceklerini düşünebilir ya da söze dökülemeyen / ayrıntılandırılmayan sezgisel verilerin muğlaklığıyla harekete geçmiyor olabilirler. Bunun yanı sıra konuşulabilen konularda sessiz kalma durumuysa genellikle daha önce deneyimlenmiş çözümsüzlük haliyle ya da ifade edilmeyen bilinç öncesi bilgilerle ilişkilendirilebilir (Blackman ve Sadler-Smith 2009, Kaynak: Afşar 2013 p.40).

2.3.2. Sessiz Bırakılma

Örgüt çalışanlarının iş yerinde yaşanan sorunlar ve açmazlarla ilgili gerçek ve sansürlü düşüncelerini, çıkarımlarını, öngörülerini ya da endişelerini bilinçli olarak kimseye paylaşmamaları “çalışan sessizliği” kapsamındadır. Çalışanların daha çok pozisyonlarının akıbetine ve motivasyonlarının sürdürülebilirliğine ilişkin olabilen bu tutum; bilinçli ya da bilinç dışı olmak üzere iki ayrı şekilde gelişmektedir. Bunlardan ilki olan “bilinçli bastırılmış ses”, çalışanın tercihinin farkında olarak kendini korumak amacıyla benimsediği tavrı anlatırken ikinci sıradaki “bilinç dışı bastırılmış ses”se, belli bir amaç ya da dayanaktan bağımsız olarak sürdürülen sessizliği karşılamaktadır (Blackman ve Sadler-Smith 2009; Kaynak: Güvenli 2014 p.31).

2.4. İşgörenlerin Ses Çıkarma Biçimleri

İşgörenlerin ses çıkarma biçimleri; sesini çıkarma, açıkça konuşma, yöneticileri etkileme, konu benimsetme, sorumluluk üstlenme, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefet şeklinde sınıflandırılmaktadır (Kahya 2013).

2.4.1. Sesini Çıkarma

Literatürde ‘çalışanların sesi’ şeklinde kullanılan ‘sesini çıkarma’ kavramı, çalışanların yönetim ve karar alma sürecine katılımlarını kolaylaştırmak için, örgüt içinde adil uygulama süreçlerinin varlığını ifade etmektedir (Kahya 2013).

Sesini çıkarma, çalışanların değişim için örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek önerilerde bulunması ve düşüncelerini beyan etmesi, kaygı ve endişelerini iletmesi, bireysel ya da örgütle ilgili sorunlarını ve şikayetlerini bildirmesi gibi konuşma davranışıdır (Atasever 2014).

2.4.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma olarak ifade edilen ses çıkarma biçiminde çalışanlarda genel bir çalışan memnuniyeti duygusu görülmektedir. Ancak kişiler örgütsel şartları, uygulamaları, kural ve prosedürleri değiştirme ve iyileştirme isteği içinde olduklarında bu tür ses çıkarma biçimine yönelmektedirler (Çakıcı 2007). Çalışanların düşüncelerini, fikirlerini, eleştiri ve önerilerini ifade etmeleridir. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde açıkça konuşmaktadırlar.

Çalışanlar açıkça konuşmayı reddettiklerinde, örgüt yöneticileri kendileri için yararlı olabilecek bilgilerden de mahrum kalabilirler. Açıkça konuşma çalışanların fikirlerini paylaşması, kaygı ve korkularını açıklaması, işle ilgili ya da herhangi bir konuda soru sorması gibi durumları ifade edebilir (Çakıcı 2007).

Kişiler genellikle konuştuklarında olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını düşündükleri için ve bu konuda endişelendikleri için açıkça konuşmayı reddetmektedirler. Detert ve Edmondson tarafından 2005 yılında “Uluslararası İleri Teknoloji Şirketi” çalışanlarına yapılan araştırmada fazla desteklenmeyen konularda açıkça konuşan çalışanlara duygusal baskı uygulandığı, ezilmeye ve bezdirilmeye çalışıldığı, terfi gibi uygulamalardan yararlandırılmadığı inancının olduğu gözlemlenmiştir (Çakıcı 2007).

2.4.3. Yöneticileri Etkileme

Yöneticileri etkilemede, örgüt içindeki hiyerarşide daha güçlü kişilere ulaşmak, saygınlık kazanmak, terfi etmek ve statüyü yükseltmek, hataları örtmek, örgüte yeni imkanlar sağlamak, daha fazla güç ve yetki kazanmak gibi faktörler etkilidir (Çiriş 2014).

İş yerinde birinin buyruğu altında olan çalışanların “bireysel ya da kurumsal hedeflere ulaşmada güçlükleri ortadan kaldıran” yönetici tipini etkilemesi, bir işin sonunu düşünerek ölçülü ve tedbirli davranmak olarak açıklanabilmektedir (Çakıcı 2007). Örgütlerde ast-üst ilişkilerinin çift yönlü niteliğinden dolayı astlarında üstleri etkilemeye çalıştıkları ve bu yönde çaba harcadıkları görülmektedir (Çiriş 2014).

2.4.4. Konu Benimsetme

Konu benimsetme, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırması açısından açıkça konuşmaya benzetilmektedir. Yöneticilerin örgütsel anlamda başarı ve verimlilik için gerekli olan amaçlar, uygulamalar, yenilikler ve stratejilere dikkat çekmesi ve buna ilişkin kişilerin açıkça konuşmasını sağlayarak sessizliği önleme yaklaşımıdır. Örneğin bir örgütte cinsiyete dayalı bir ayrımcılık ve eşitsizlik söz konusuysa yöneticinin buna ilişkin sessizliği bozması ve kişilerin açıkça konuşmasını desteklemesi gibi (Pederit ve Ashford 2003, Kaynak: Çakıcı 2007 p.150).

2.4.5. Sorumluluk Alma

TDK’ye göre sorumluluk “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet” olarak

tanımlanmaktadır (TDK 2017). Bunun bir adım ilerisi olarak sorumluluk almak ise çalışanların bağlı oldukları örgütte gelişim ve dönüşüm gerektiren önemli ve yararlı çabalarına işaret eder. Konuşup fikir belirtmekten farklı olarak “sorumluluk alma”, işlerin ele alınma durumlarını yeni ve özgün bir biçime sokmayı amaçlayan davranışsal gayretlerle ilişki içindedir (Çakıcı 2007). Kişinin kendisine sorumluluk verildiği bir durumda veya sorumluluk verilmediği bir durumda sorumluluk üstlenmesi ve onu yerine getirmeyi ifade etmektedir.

2.4.6. Muhabirlik

Muhabirlik çalışanların örgütteki uygulamaların ve yapılan işlerin yasal olmadığını düşünmeleri ve kendi ahlaki değerlendirmelerine göre yaptıkları yargılama sonucunda etik ve ahlaka uymadığını düşünmeleri sebebiyle, örgüt ile ilgili bilgileri örgüt dışındaki kişi veya kişilere iletmeleridir (Premeaux 2001: Kaynak: Çakıcı 2007 p.151).

2.4.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Bu ses çıkarma türü, çalışanların örgütteki mevcut duruma, uygulamalara, strateji ve politikalara karşı çıkmak ve onu değiştirmek amacıyla yaptıkları bir davranış biçimidir (Premeaux 2001: Kaynak: Çakıcı 2007 p.152).

Örgüt içinde muhalefet olduğunu düşünen çalışanlar cezalandırılacağına inanmaktadır. Ayrıca bu muhalefetin üst düzeydeki yöneticisi ile yaşanması durumunda daha şiddetli yaşanacağını düşünmektedirler. Örgüt içerisinde, farklı görüşler belirtildiğinde ya da uygulamalar çalışanlar tarafından eleştirildiğinde ya hiç dikkate alınmamaktadır ya da tehlikeli olduğu düşüncesiyle reddedilmektedir ve bu durum örgüt içerisinde örgütsel sessizliği yaratmaktadır (Nemeth ve Nemeth-Brown 2003, Kaynak: Çiriş 2014 p.15).

2.5. Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerde görülen sessiz kalma biçimleri çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olmak üzere 4 biçimde sınıflandırılmaktadır.

2.5.1. Çalışan İtaati

Örgütlerde itaat, çalışanlar tarafından örgüt yapısının, iş tanımlarının, örgüte ilişkin düzenlemelerin, bireysel politikaların ve örgüte ilişkin kuralların kabulüdür.

İşgören, emir ve talimatlara saygı duyarak, kurallara uyarak, kendisinden beklenenleri ve verilen görevleri yerine getirerek ve örgüt kaynaklarını idareli kullanarak gösterir (Dyne, Soon ve ark. 2003; Sarıkaya 2013).

Geleneksel toplumlarda ve geleneksel örgütlerde itaatkar davranış daha fazla görülmektedir. Özellikle geleneksel yapıdaki örgütlerde otokratik yönetim daha hakimdir. Bu örgütlerde katı kurallar, biçimsel ilişkiler, yeniliğe kapalı ve içe dönük bir yapı hakimdir. İtaatkar çalışanlar şartları normal kabul ederek isteksizce sessizleşirler.

2.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Bu sessiz kalma biçimi örgütsel hareketsizliği ifade etmektedir. Örgütte çalışanlar hoşnut kalmadıkları bir durum olduğunda direkt ve açık bir biçimde ifade etmekten kaçındıkları veya örgüt içinde meydana gelen aksaklıkları ve karşı karşıya kaldıkları sorunları görmezlikten gelerek sessiz kaldıkları durumu gösteren kavramdır (Önal 2015).

İşgörenler ses çıkarma davranışı sonucunda bunun değişiklik için hiçbir etki yaratmayacağını, olumsuz karşılanacağını hatta kendilerine zarar vereceğini düşünmeleri dolayısıyla sağır kulak sendromu denilen davranışa yönelirler (Karadal 2011, Kaynak: Sarıkaya 2013 p. 59).

2.5.3. Pasif Kalma ve Rız Olma

Bu sessizlik türünde çalışan hoş olmayan bir durumu kabul eder ve bazı bilgileri gizleyerek sessiz kalmayı tercih eder. Kendini ön plana atmamak istemez ve böyle gelmiş böyle gider mantığı ile hareket ederek olanları uzaktan sessiz kalarak izler. Bu şekilde değişen yeni durumlara razı olmak zorunda kalır. İşgörenin düşüncelerinin dikkate alınmayacağını ve mevcut koşullarda herhangi bir değişiklik yaratmayacağını hissetmesiyle kendinin örgüt için bir anlam ifade etmediğini düşünerek değersiz olduğu hissine kapılır. Örgüt içinde alınan kararlara katılmaz. Görüş ve önerilerini dile getirmeyerek sessiz ve pasif kalmayı tercih eder ve mevcut duruma razı olur (Dyne, Soon ve ark. 2003, Kaynak: Önal 2015 p. 103).

2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Bu sessizlik türü savunmacı sessizlik olarak da ifade edilmektedir. İşgören kendini korumak için bilgi ve düşüncelerini paylaşmamaktadır (Menemencioğlu 2013). Konuşmanın bir değişiklik ve fark yaratmayacağı, cezalandırılma, terfi edememe,

dışlanma ve işten kovulma gibi istenmeyen durumlar yaratacağı düşünülerek çalışanlar risksiz olduğunu düşündükleri sessizleşme davranışına yöneleceklerdir (Sarıkaya 2013).

İşgörenler örgüt içerisinde kendilerini korumak amacıyla bilinçli ve kasıtlı olarak sessizleşmeyi tercih etmekte ve sorunlarını dile getirmemektedir (Menemencioğlu 2013). İşgörenlerin bu davranışı örgütlerin değişimi gerçekleştirememesi ve önündeki engelleri aşamaması gibi sonuçlara neden olmaktadır (Sarıkaya 2013).

2.6. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri

Örgüt içerisinde çalışanlar konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih edebilirler. Ancak hangi sebeplerle ve hangi konularda sessiz kaldıkları veya neden seslerini çıkardıkları, kimlerle konuşup kimlere karşı sessiz kaldıkları, sorunları ve sıkıntıları kimlerle paylaştıkları, neden ve nasıl sessizleştiklerini ortaya çıkarmak önemlidir (Erigüç ve ark. 2014).

İşgörenlerin bazen diğer çalışanlarla iletişim kurmada zorlandıkları, çeşitli nedenlerden dolayı onlara mesafeli yaklaştıkları, çekindikleri ve konuşmaktansa sessizliği tercih ettikleri görülmektedir ve bu çalışanların bilinçli olarak yaptıkları davranışsal bir seçimdir (Tikici ve ark. 2011; Erigüç ve ark. 2014).

2.6.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Örgüt içerisinde çalışanların özellikle örgüt ve yönetimle ilgili konularda, karar ve uygulamalar hakkında konuşmalarının yöneticiler tarafından engellendiği görülmektedir. Bu şekilde engellenen ve yöneticilerden olumsuz tepki alan çalışanlarda yöneticilere karşı güvensizlik oluşmaktadır (Gül ve Özcan 2011).

Çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmeyen çalışanların bulunduğu örgütlerde, sessizlik davranışları daha fazla görülmektedir. Çünkü cezalandırılmaktan korkan çalışanlar, örgüt içinde herhangi bir olumsuzlukla karşı karşıya kaldıklarında bu durumu görmezden gelerek sessiz kalacaklardır (Önal 2015).

Bazı örgüt yöneticileri örgüt ile ilgili kararlara çalışanların katılmasının ve fikirlerini beyan etmenin gereksiz olduğunu ayrıca sorunları dile getiren çalışanların hoş karşılanmadığını belirtmektedirler. Bu tür yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanlar yöneticilerden olumsuz geri bildirim alacaklarına ve konuşmanın herhangi bir değişim oluşturmayacağına inandıkları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Eren 2015).

2.6.2. Konuşmayı Riskli Görmek

Günümüzde rekabet koşullarının değişmesi, tüketicilerin kalite ile ilgili beklentilerinin artması gibi sebeplerden dolayı örgüt içerisinde çalışanların kararlara katılma, sorunları dile getirme, fikir beyan etme, sorumluluk üstlenme gibi istekleri olmaktadır. Ancak çalışanlar olumsuz eleştiriye maruz kalma, sevimsiz duruma düşme, terfi ve prim gibi olanaklardan yararlanamama, işten atılma vb. korkulardan dolayı konuşmanın risk oluşturacağını düşünmekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedir (Özcan 2011).

Çalışanlar örgüt içinde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara ilişkin görüşleri mesai arkadaşları, yakın arkadaşları ya da aile bireyleri ile rahatlıkla konuşabilirken, durumu etkileme gücü olan kişi veya kişilerle paylaşmaktan çekinmektedirler. Olumsuz sonuçlara maruz kalma ve zarar görme korkusu çalışanların bu tercihlerinde oldukça etkilidir. Dolayısıyla çalışanın açıkça konuşmaktan duyduğu korku, konuşmasının ya da sesini çıkartmasının önünde en büyük engeldir (Önal 2015).

2.6.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgüt içerisinde çalışanların kendi aralarında yaşadıkları olumsuz durumlarda çalışanlar ilişkilerinin bozulacağını düşünmektedirler. Yaşanan bu durumu ifade ettiklerinde bir şey değişmeyeceğini, karşı tarafın olumsuz yanıt vereceğini düşünüyorlar. Kişiler engellemelerle karşılaşacaklarına inandıkları içinde sessiz kalmayı tercih ediyorlar (Morrison, Milliken and ark. 2000, Kaynak: Bildik 2009 p.40). Çalışanların kendi aralarında yaşadıkları iletişim sorunları, kendilerini iyi ifade edememeleri ve birbirlerini iyi anlayamamaları ilişkilerinin bozulacağını düşünmelerine sebep olmaktadır.

2.6.3. Dışlanma Korkusu

Örgüt içerisinde çalışanların arkadaşları tarafından dışlanma, sevilmeme ve sürekli sorun çıkararak biri olarak gözükmeye korkusu onların bilgi paylaşımı konusunda çekingen davranmalarına neden olmaktadır. Çalışanların bu şekilde çalışmaları onların örgüt içerisinde daha pasif ve verimsiz olmalarına yol açmaktadır. Örgütte çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri bu açıdan önemlidir. Bunun için iyi bir iletişim sistemi oluşturulmalı, çalışanların sorunları dinlenmeli ve bunlar için çözüm önerileri aranmalıdır (Gül ve Özcan 2011).

2.6.4. Geçmişte Yaşanan Tecrübeler

İşgörenler zaman içinde gerek edindikleri kötü tecrübelerle gerekse örgüt içerisinde yaptıkları gözlemler sonucunda ve çalışma arkadaşlarından almış oldukları bilgiler neticesinde sessiz kalmayı öğreniyorlar ve sessizliğe itiliyorlar. Sadece üst yöneticiler için konuşmanın risksiz olduğuna inanarak onlar gibi rahatça konuşmak istiyorlar (Morrison and Milliken 2000, Kaynak: Bildik 2009 p.40).

2.7. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessiz kalmaları ile ilgili teoriler Fayda-Maliyet Analizi Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Sessizlik Sarmalı Teorisi ve Kendini Uyarılma Teorisi olarak sınıflandırılmaktadır.

2.7.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda maliyet analizi teorisi, çalışanların sessiz kalma ya da konuşma kararlarının onun fayda ve maliyetlerini değerlendirerek verdikleri bir teoridir. Bu teoride çalışanların konuşma kararı vermesi, para, terfi etme, takdir edilme ve saygı görme, mevki gibi faydalar sağlarken, işten atılma, küçük düşürülme, saygınlık ve mevki kaybı ise maliyetler olarak görülmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar konuşmaları karşılığında elde edecekleri faydalara karşılık katlanacakları maliyetleri göz önüne alarak bir değerlendirme yapmaktadırlar (Erol 2012).

Fayda-maliyet analizine göre çalışanların sessiz kalması içsel bir davranıştır. Çalışanlar örgüte yeni girdiklerinde gözlemler yaparlar ve olaylar karşısında nasıl davranacaklarına ilişkin planlama yaparlar. Olaylar karşısında verecekleri tepkiler karşılığında bir fayda maliyet değerlendirmesi yaparak konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih ederler. Çünkü çalışanın olaylar karşısındaki tepkileri ve davranışları onlara fayda ya da zarar olarak döneceğini düşünürler (Ersançmış 2015).

2.7.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un geliştirmiş olduğu bu teoriye göre bireyler akılcı davranmaktadır. Kişinin belirli bir iş için çaba göstermesi 3 unsura bağlıdır. Bunlar değerlik (Valence), yararlılık (Instrumentality) ve beklenti (Expectancy) kavramlarıdır ve kısaca "VIE" diye anılır. Bu teoride bireyin göstereceği çaba, performans, ödüller ve kişisel amaçlar arasındaki ilişki üzerinde durulur. Bireyin göstermiş olduğu çaba ve performans sonucunda elde edilen değişken ödüdür (Sığrı ve Gürbüz 2015).

Değerlik, kişinin sonuç için "değer mi, değmez mi" şeklinde biçtiği pahadır. Bu değer pozitif olması, sonucun kişi tarafından tercih edildiğini, negatif olması tercih edilmediğini, ne pozitif ne de negatif olmaması ise kişinin "nötr" olduğunu gösterir. "Yararlılık", örgütsel sonuç yarar sağladığı zaman istenilen bireysel sonucu elde etmede bir araç olarak kullanılan bir kavramdır. Örgütsel hedeflerin hangi ölçüde bireysel amaçlara ulaştırdığı ile ilgilidir. Kişi, bireysel sonucu elde etmek için örgütün koyduğu hedeflere ulaşmanın yararlılığına inanıyorsa, örgütün hedefi değerlendirilir. Örneğin, bir çalışan terfi etmek istiyorsa yüksek performans gösterme şeklinde motive olabilir. Yüksek performans örgütün amacıdır ve terfi için bir araçtır. "Beklenti", örgütsel hedefler ile sarfedilen çaba arasındaki ilişkidir. Bir diğer deyişle, "sarfedilecek çaba kişiyi örgütsel hedeflere götürecektir midir?" sorusuna cevap arayan bir kavramdır. Kısaca, eğer kişi çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşılacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa ve kendi amacının bu gayrete değer olduğuna inanıyorsa, kişinin motivasyonu artacaktır (Küçüközkan 2015).

2.7.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bu teori Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiştir. Bu teori de kişiler sürekli olarak kendi fikirlerinin örgüt içerisinde kabul edilip edilmediği ile ilgili değerlendirme yaparlar. Bu değerlendirme sonucunda kişiler fikirlerini söyleme ya da söylememe konusunda bir karara varırlar. Bireyin düşüncesi örgüt içerisinde desteklenmiyorsa kişi kendini sansürler, fikrini ifade etmez ve sessiz kalır.

Sessizlik sarmalı örgütün gelişmesi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engellemektedir. İşgörenlerin fikirlerini açıklamalarında dürüst ve açık olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki baskıdan ve dışlanma korkusundan kaynaklandığını belirtmektedir. Bireyler örgüt içerisindeki "düşünce iklimini" değerlendirerek sessiz kalma ya da konuşma kararını verirler (Bildik 2009).

Bowen ve Blackmon, bu teoride çalışanların iş arkadaşlarından destek almadıkça, ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer çalışanlar çalışma arkadaşlarından destek bulacaklarına inanmıyorlarsa muhtemelen dürüst olmayan bir yanıt verecekler ya da sessizliği seçeceklerdir. Sonuç olarak örgütlerde sessiz kalma ya da sesini çıkarma arasındaki tercih, bireyin iş arkadaşlarının görüşlerinden ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Tayfun ve Çatır 2013).

2.7.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Bireyler daima buldukları ortama uyum gösterme eğilimindedirler. Bireylerin davranışlarını değiştirme yani sessiz kalma ya da sesini çıkarma kararları bu teoriye dayandırılabilirlerdir.

Kendini uyarlama teorisine göre, kişiler işyerindeki mevcut koşullara göre davranışlarını uyumlaştırarak değiştirebilirler (Çatır ve Tayfun 2013). Yüksek düzeyde kendini uyarlamaya sahip bireyler, örgütsel uygulamalara karşı duyarlıdır ve örgüte göre davranırlar. Örgütte arzu edilen şekilde davranarak tutum ve davranışlarını değiştirirler. Düşük kendini uyarlamaya sahip bireyler ise kendi alışkanlıklarına, inançlarına, değerlerine ve hislerine göre davranarak kendi istediği yönde davranmayı tercih ederler. Ancak bu durum onların örgütsel kurallara ve uygulamalara uymayacakları anlamına gelmez. Sadece kendi istedikleri şekilde ve yönde davranmayı ve hareket etmeyi tercih ederler. Kendini uyarlama özelliği yüksek olan bireyler düşük olan bireylere göre daha fazla sessiz kalmakta ve fikirlerini ifade etmekte çekingen davranmaktadırlar. Kendini uyarlama özelliği düşük olan toplumlarda da bireyler daha çok düşüncelerini söylemeyi ve karşı çıkmayı tercih edebilmektedirler (Sarıkaya 2013).

2.8. Sessizlik Türleri

Sessizlik türleri kabullenici sessizlik, korunmacı (savunmacı) sessizlik ve korumacı (örgüt yararına, prososyal) sessizlik olarak 3 farklı şekilde ifade edilmektedir.

2.8.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, örgüt içerisinde bireyin karşılaştığı herhangi bir durum sonucunda duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşmamasıdır. Bu bireyler esasen mevcut duruma karşı ilgisiz olduklarından dolayı içinde bulunulan şartları kabullenmişlerdir. Konuşmak, katılmak, fikir beyan etmek veya durumu değiştirmeye kalkışmak için çaba sarf etme isteğinde değildirler (Sarıkaya 2013). Kabullenici sessizlik türünde çalışanlar örgütsel uygulamalara karşı duyarlıdır ve istenildiği yönde ona uyma eğilimindedir. Mevcut koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin farkında bile değildirler. Çünkü örgütsel koşulları olduğu gibi kabullenmek çalışana güven vermekte, kendisini güvende hisseden çalışan ise mevcut koşulları değiştirme eğiliminde bulunmamaktadır (Pinder ve Harlos 2001, Kaynak: Önal 2015 p.94).

Ülkemizde çoğunlukla dile getirilen “Boş ver, böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” şeklindeki sözler kabullenici sessizliği özetlemektedir. Çalışanlar daha önceki deneyimlerden ne kadar uğraşsalar da çevrelerini değiştiremediklerini ve kontrol altına alamadıklarını görerek öğrenilmiş çaresizlik içine düşerler. Dolayısıyla bu davranıştaki bireyler de sessizleşme davranışları daha fazla görülecektir. Bu kişiler, örgütsel konulara ve sorunlara ilgisizleşir ve zamanla yabancılaşırlar (Sarıkaya 2013).

2.8.2. Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik

Korunmacı sessizlik türünde bireyler kendilerini korumak için bilinçli ve kasıtlı bir şekilde görüş ve düşüncelerini gizleyerek sessiz kalma kararı alırlar. Çünkü bu bireyler örgüt içinde herhangi bir olay karşısında itiraz ettiklerinde ve düşüncelerini ifade ettiklerinde tepki ile karşılaşacaklarını düşünerek korunmacı sessizlik davranışında bulunurlar (Dyne, Ang ve Botero 2003, Kaynak: Dilek ve Taşkiran 2016 p.410). Çalışanlar çoğunlukla cezalandırılmaktan korktukları için yöneticilerin duymak istemedikleri şeyleri ifade etmek istemezler bu davranış korunmacı sessizliği ifade etmektedir.

Örgüt içinde çalışanların temelde iki amaçları vardır. Hayatını devam ettirebilecek geliri sağlama ve kendini iş yaşamında kabul ettirerek iyi bir kariyere ve insan ilişkilerine sahip olmak. İşte bu amaçları gerçekleştirerek örgütte varlığını korumak için çalışanlar sessiz kalabilmektedirler. Çalışanın örgüt içerisinde bir problemin farkına vardığı halde, sonuçlarından kendisinin sorumlu tutulma ihtimali ve cezalandırılma korkusu, problemin çözülmesi için farkına vardıklarını paylaşmaması savunmacı sessizliğe bir örnektir (Sarıkaya 2013).

2.8.3. Korumacı (Prososyal, Örgüt yararına) Sessizlik

Bu sessizlik türünde ifade edilen şey bireyin bulunduğu örgütün yararı için bazı durumlarla ilgili bilgileri kendine saklaması ve bilinçli olarak özveride bulunmasıdır. Kişi herhangi bir durumla ilgili bilgileri, görüş ve önerileri bilerek saklamaktadır.

Korumacı sessizlik türünde çalışanlar örgüt içerisinde var olan pek çok olumsuz durumu, problemleri ve sıkıntıları görebilirler. Ancak bunları iletme ve çözüm önerisinde bulunma konusunda çekingen davranırlar. Bunu arkadaşlık ilişkilerinin bozulmaması için ya da olumsuz tepki almamak için yaparlar (Önal 2015). Örneğin; çalışan, arkadaş

ilişkilerini bozmamak ya da çalışma arkadaşlarını incitmemek ve korumak adına karşı görüş bildirmeyerek sessiz kalabilir. Örgütün zararına olabilecek bilgileri dışarı yansıtmayarak örgüt çıkarlarını gözetebilir (Çatır ve Tayfun 2013).

2.9. Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi

İşgörenler örgüt için önemli girdilerden biridir. Dolayısıyla çalışanların çalışmaları süresince kendilerinden aktif ve etkin olması beklenir. Ancak bu beklentiye karşılık çalışanlar bazı durumlarda aktif bir rol üstlenmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih eder, endişelerini, fikir ve görüşlerini ifade etmez (Menemencioğlu 2013). İşgörenler örgüt içerisinde bazı durumlarda susmayı bazı durumlarda ise sessiz kalmayı tercih edebilirler. Ancak neden sessizleştikleri veya neden konuştukları, hangi konularda sessiz kalıp hangi konularda seslerini çıkardıkları, kimlerle konuşup kime karşı sessiz kaldıkları, örgütte sorunları kimlerle paylaştıkları, örgüt içerisinde sessizlik ikliminin hakim olup olmadığı gibi konuların önemsenmesi ve aydınlatılması yönetim açısından önemlidir (Morrison ve Milliken 2003, Kaynak: Çakıcı 2007 p.147).

Geleneksel örgüt yapılarında yöneticiler, çalışanların mecbur kalmadıkça çalışmaktan kaçındıkları, bencil oldukları ve sadece kendi çıkarları olduğunda sorumluluk alacakları ancak örgütün çıkarları olduğunda sorumluluk almaktan kaçınacaklarını düşünebilmektedirler. Bu bakış açısı Mc Gregor' a göre "X ve Y kişilik teorisindeki X türü kişiliği yansıtmaktadır". Yöneticiler çalışanlara bu teorinin bazında baktıkça, iletişim kanallarını kapatmış olacaktır. Yöneticiler farklılaşmanın, değişimin ve çatışmanın örgütsel anlamda verimliliğe ve başarıya zarar vereceğine inandıkları sürece çalışanlarda da aynı düşünce zamanla gelişecek ve örgütte sessizlik hakim olacaktır (Morrison ve Milliken 2000, Kaynak: Alparslan ve Kayalar 2012 p.138).

Örgüt içerisinde sessizliğin azalması için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Öncelikli olarak açık bir iletişim politikası uygulanmalı, takım çalışması desteklenmeli, çalışanların kararlara katılımı sağlanmalı, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki statü engelleri kaldırılmalı, çalışanların sessiz kalmaması konusunda teşvik edici olmalı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Sessiz kalmayıp konuşmayı tercih edenler "şikayetçi" ve "sorun çıkarıcı", yerine "cesur", "kendine güvenen" şeklinde gösterilmelidir (Çakıcı 2007).

2.10. Sessizliğin Etkileri

Çalışanlarda görülen sessizlik davranışlarının örgütlere bireysel ve örgütsel anlamda etkileri olabilmektedir.

Çalışanların örgütsel sorunlar ve konularla ilgili olarak endişe ve düşüncelerini ifade etmemeleri risk değilmiş gibi gözükabilir. Ancak çalışanların sessiz kalmaları birtakım sıkıntıları beraberinde getirebilmektedir. Sessizlik, önemsiz ve küçük gibi görünebilir ancak uzun vadede çalışanları, yöneticileri ve örgütleri olumsuz yönde etkileyecektir (Eren 2013).

2.10.1. Örgüt Üzerindeki Etkileri

Örgütsel sessizlik örgüt içinde birçok olumsuz duruma neden olabilmektedir. İşbirliğini azaltarak, çatışmayı tetikleyerek etkili karar almayı, alternatif bakış açılarını görmeyi ve doğru bilgi paylaşımını engelleyebilmektedir. Yönetimin önemli ve kritik bilgilere ulaşmasını engelleyerek zamanında müdahale edebilme şansını önleyebilmektedir. Değişim süreçlerinde olumsuz etkilere neden olarak çalışanların direnç göstermesine, problemlerin ve sorunların artmasına ve yaygınlaşmasına, sürekli benzer sıkıntılarla karşılaşılmasına, çalışanların motivasyon ve performanslarının azalmasına neden olabilmektedir (Afşar 2013). Ayrıca çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmeleri onların hem iş tatminsizliği yaşamalarına hem de örgütsel anlamda bağlılığı engellemektedir.

Örgütsel sessizliğin örgüt içinde oluşmasını sağlayan etmenler genellikle yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Bunlar yöneticiler tarafından sorunların önemsizlenerek örtbas edilmesi, bilgilerin filtrelenmesi, problemler karşısında tepkisiz kalınması, kararlara karşı çıkılmasının engellenmesi gibi durumlardır. Yöneticiler tarafından yapılan bu davranışlar örgütte yeniliği, gelişmeyi ve sağlıklı ve doğru karar almayı engellemektedir (Morrison ve Milliken 2000, Premeaux 2001, Kaynak: Tiktaş 2012 p.96).

2.10.2. Çalışan Üzerindeki Etkileri

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri örgütleri etkilediği gibi çalışanlar üzerinde de etkiye sebep olabilmektedir.

Çalışanların sessizleşmesindeki en önemli nedenlerden biri olumsuz şekilde etiketlenmesini düşünmeleridir. Bu etiketlenme sorun çıkarıcı, bencil, dedikoducu,

güvenilmez şekilde olabilmektedir. Eğer çalışan bu tür etiketlenmelere maruz kalmışsa kendisini güvensiz, dışlanmış ve ezilmiş hissedecektir. Dolayısıyla çalışanın moral, motivasyon ve verimliliği olumsuz etkilenecektir. Çalışanın işini eksik ve yanlış yapma olasılığı artacaktır. Sonuçta çalışanda saygı ve güven eksikliği, örgütsel bağlılık azalacak ve bu da çalışanın işten ayrılmasına neden olacaktır (Morrison ve Milliken 2000, Kaynak: Tiktaş 2012 p.95).

Örgütsel sessizlik çalışanlarda bağlılık, güvenilirlik, aidiyet, çalışma ve işe gitme isteği gibi duygularda azalma; korku, öfke, kızgınlık, acıma, tükenmişlik, düşük tatmin, değer görmeme gibi olumsuz duygularda ise artmaya neden olmaktadır (Afşar 2013). Çalışanların sürekli olarak konuşmalarının engellenmesi psikolojik problemler yaşamalarına ve örgüte karşı negatif duygular beslemelerine neden olmaktadır. Çalışanlarda örgütün dürüst, adil ve samimiyetten yoksun olduğuna dair inançları yaygındır. Çalışanlardaki düşüncelerini ifade edememe hissi takım çalışmasını ve doğru işbirliğini önlemektedir (Eren 2013).

3. LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik özellikleri, yöneticilik ve liderlik ayrımı, liderin güç kaynakları, liderlik teorileri, sağlık kurumlarında liderlik ve sağlık kurumlarında liderlik ve örgütsel sessizlik konuları üzerinde durulacaktır.

3.1. Liderlik Kavramı

Sosyal bir varlık olan insanlar grup halinde yaşadıkları için grupları yönetecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlere/yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Bireyler yalnızken güçsüzdür, cesaretsizdir, enerjileri azalmış durumdadır. Dolayısıyla bireyler kendi istek ve ihtiyaçlarını gidermek ve hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba mensup olma ihtiyacı içindedirler (Eren 2015).

Örgütsel grupların işletme içerisinde ne denli güçlü olduğu artık bilinmektedir. Bu nedenle örgütlerde hem grubun işlevini sürdürmesini sağlayan hem de yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran liderlere ihtiyaç vardır. Liderler öncülük ettiği gruplara pozitif enerji aşılmalı ve bu enerjinin sürdürülebilirliğini sağlamalıdır (Özkalp ve Kirel 2016).

Çoğu liderlik tanımı bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri kolaylaştırması, diğer insanlara rehberlik etmesi gibi bir süreci içeren varsayımı yansıtmaktadır (Yukl 2008). Stone ve ark.'na göre ise liderlik "başkalarını etkilemek, değişim ve güçlenme için vizyonlar yaratmaktır" şeklinde ifade edilmiştir (Stone 2014). Lider, tesadüfi olarak bir araya gelmiş kişileri belirli amaç doğrultusunda bir araya getirir. Daha sonra onları etkileyerek ve sinerji yaratarak harekete geçirir ve peşinden gelmelerini sağlar. Dolayısıyla liderlikte önemli olan amaç belirleme, bu amaç doğrultusunda kişileri birleştirme, onları etkileme ve peşinden sürüklenme oluşturmaktadır (Akşit 2010).

Liderlik çok boyutlu ve dinamik bir kavramdır. Genel olarak cesareti, güveni, zekayı ve enerjiyi ifade eden anlamlarda kullanılmıştır (Kurt 2010). Literatürde ise liderlikle ilgili birçok tanım yer almaktadır. Bunlardan biri liderliğin, grupların ya da örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için onları etkileyerek ve koordine ederek amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlama sürecidir. Diğer bir tanıma göre ise liderlik belirli bir amaç için bir araya gelmiş bir grubun hedeflerini gerçekleştirmek üzere etkileyerek onları yönlendirme sürecidir (Rauch ve Behling 1984, Kaynak: Yukl 2008 p.2). Başka bir tanımda liderlik, örgütün değişimlere ayak uydurabilmesi ve

değişimin gerçekleşmesi için kişileri ikna etmek, motivasyon sağlamak, vizyon oluşturmak ve yenilik ve dönüşümleri gerçekleştirmekle ilgili olması şeklinde tanımlanmıştır (Koçel 2015).

Liderlik süreci belirli şartlar altında amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araya gelerek grubu oluşturan kişilerin aralarındaki ilişkiyi ve iletişimi ifade eden bir kavramdır (Özkalp ve Kırel 2016). Katz ve Khan'a (1978) göre liderlik, "örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır (İbicioğlu ve ark. 2009)". Bunların dışında ise liderlik örgütün amaçlarına ulaşması için başkalarını etkileme, motive edebilme ve yönlendirme kabiliyeti olarak da tanımlanmıştır (Yiğit 2004).

Liderlik, liderin içinde bulunduğu grubu etkilemesi ile oluşan bir süreçtir. Liderin arkasından onu takip eden bir grup vardır. Lider, bu grubu oluşturan kişileri etkileyerek onlara ilham olan ve o kişilerin zoraki değil de kendi istekleriyle peşinden gitmelerini sağlayan kişidir (Koçel 2015). Liderlik, kişilerle birlikte hedeflere ulaşmak ve onların aracılığı ile amaçlara ulaşmaktır (Genç 2008) ve liderlik insanların birlikte neler yaptığını anlamlandırma sürecidir (Yukl 2008). Liderlik, liderin içinde bulunduğu grubu motive ederek peşinden gelmelerini sağlaması, amaçları gerçekleştirme yolunda onlarla birlikte çalışması ve değer yaratması ile oluşan bir süreçtir.

Liderliğin temelinde başkalarını etkileme söz konusu olduğundan liderin gücünü bireyleri veya grupları ikna ederek ve etkileyerek kullanması önemlidir. Çünkü liderlik kişileri zorlayarak veya güç kullanarak ortaya çıkmaz. Örgütlerde çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri taşıdığına inanmaları ve kabul etmeleri gerekmektedir. Kişileri zorlayarak veya cezalandırma yöntemiyle faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayan bir yönetici lider olamaz (Özkalp ve Kırel 2016). Liderlik, vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve çevreyi yaratmakla ilgilidir (Yukl 2008). Liderlik, bireyleri ya da grupları kendi istekleriyle bir araya getirerek, onları ortak bir amaç, hedef ve vizyon etrafında toplayıp bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmelerini sağlama, liderin kişisel, örgütsel ve yönetsel özelliklerini de kullanarak amaçların, hedeflerin vizyonun başarıyla gerçekleşmesini sağlama sürecidir (Kahya 2013). Liderlik süreci, uzmanlaşmış bir rol olmaktan ziyade sosyal bir süreçtir. Bu görüşe göre ise organizasyon içerisinde takipçiler arasından herhangi bir üye herhangi bir zaman diliminde lider olabilir buna ilişkin herhangi bir ayırım yoktur (Yukl 2008).

Liderliğin esasını oluşturan şey bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi olmaktadır. Bir organizasyonda liderlerin etkileyebilecekleri ise şunlardır (Yukl 2008):

- a. Hedef ve stratejilerin seçimi
- b. Üyelerin hedeflerine ulaşma motivasyonu
- c. Üyelerin birbirlerine karşılıklı güveni ve işbirliği
- d. İş faaliyetlerinin organizasyonu ve koordinasyonu
- e. Kaynakların faaliyetlere ve hedeflere tahsisi
- f. Üyelerin beceri ve güveninin geliştirilmesi
- g. Üyelerin yeni bilgiyi öğrenmesi ve paylaşması
- h. Yabancılardan destek ve işbirliği teklifi
- i. Resmi yapının, programların ve sistemlerin tasarımı
- j. Üyelerin paylaşılan inançları ve değerleri

Bunun dışında ise liderliğin esası konusunda vurgulanması gerekenler ise şunlardır (Koçel 2015):

- a. Liderlik süreci, bir grubun belirli bir kişinin peşinden kendi istekleri ile belirli amaç ve hedeflere ulaşmak üzere gitmesiyle oluşmaktadır. Dolayısıyla liderlikte mutlaka formal (biçimsel, resmi) bir örgütlenme olması gerekmez.
- b. Liderliğin oluşması için liderin resmi (biçimsel, formal) yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir yetkisi olmadığı halde grubu etkileyerek belli davranışlara sevk edebilen liderler olabileceği gibi, geniş formal yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan, grubu etkileyip belli davranışlara sevk edemeyen yöneticilerde olabilir.
- c. Lider ile yönetici her zaman eş anlamlı olarak düşünülmemelidir. Örgütlerde, yöneticilik vasfı olmadığı halde kişileri etkileyen ve peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi, liderlik özelliklerini taşımayan yöneticilere de rastlanabilmektedir.
- d. Son olarak ise, liderlik sadece işletmelerde üst yönetime has bir süreç olarak düşünülmemelidir. Yönetimin her kademesinde farklı yapılarda ve tarzlarda liderler olabilmektedir. Bir ustabaşıda lider olabilmektedir, bir genel müdürde.

Liderlerin, en önemli görevlerinden biri takım oluşturmaktır. Takımlar, ortak bir amacı olan, bu amaç doğrultusunda işbirliği yapan, ortak sorumluluk üstlenen ve gönüllü kişilerin bir araya gelmesiyle, pozitif sinerji üreten gruplardır (Can, Azizoglu ve

ark. 2015). Lider yetkilerini belirli ölçüde takımları ile paylaşarak, onları yönetme ve kendilerini geliştirme fırsatı verir. Koordinasyon ve sinerji yaratarak takım oluşturur ve oluşturulan takımda bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin farkında olmalarını sağlayarak onları başarıya yönlendirir (Erdoğan 2011). Ancak lider kim olursa olsun, işi yapanın takım olduğu unutulmamalıdır. Kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun görev ve yetki vermek onlarda güven oluşturarak daha fazla başarıya isteği uyandırır. Bu şekilde takım üyeleri lidere destek verir. Amaçlar gerçekleştiğinde ve vizyona ulaşıldığında liderin bunu takım üyeleri sayesinde başardığı düşünülmelidir (Akşit 2010).

3.2. Liderlik Özellikleri

Yönetimin henüz bir bilim dalı olarak kabul edilmediği dönemlerde liderliğe ilişkin bazı özellikleri belirlenmiştir. Bu özellikler çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan özelliklerdir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Kerim 2010):

- a. Sonradan lider olunmaz, lider doğulur
- b. Liderler az bulunan niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir
- c. Liderler karizmatiktir

Liderlik ile ilgili öne çıkan özellikler ise şunlardır (Arslan 2015):

- a. Liderlik grup üyelerinin etkileşimini içeren çok yönlü bir süreçtir
- b. Liderlikte kişileri etkileme ve ikna etme söz konusudur
- c. Lideri izleyen kişiler liderlik sürecinde aktif birer üyedir
- d. Lider ve onu izleyenlerin amacı değişim, dönüşüm ve yeniliktir
- e. Ortak bir misyon, amaç ve hedef belirlenir ve vizyon oluşturulur

Etkileyici liderlerin bazı özellikleri belirlenmiştir. Bunlar; içtenlik, doğruluk, kararlılık, sosyallik, etkinlik ve sorumluluk gibi özelliklerdir. Liderlik, geleceğe yönelik zor ve doğru kararlar vermek, görünürde imkansız olanla uygulamada imkansız olan arasındaki farkı görebilme yeteneğidir (Engin 2011).

Ralph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 deneysel çalışmayı analiz ederek liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini ortaya koymuştur (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, Kerim 2010):

- a. Kapasite (Zeka, dikkat, orijinallik ve yargılama)
- b. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)

- c. Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, kendine güven ve üstün olma isteği)
- d. Katılma (Etkinlik, sosyallik, işbirliği)
- e. Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite)

Herkesin her durumda liderlik sorumluluğunu üstlenebilmesi için bazı temel özellikler verilmiştir. Liderlik süreci için aşağıdaki özelliklerin liderde bulunması önemlidir (Akşit 2010);

- a. Tutarlılık
- b. İçtenlik
- c. Etkili iletişim
- d. Sosyallik
- e. Yaratıcı zeka
- f. Kendine güven
- g. Empati
- h. Özgüven
- i. Samimiyet
- j. Canlılık
- k. Yaratıcı bir zeka
- l. Sağduyu
- m. İnsanları anlama ve haberleşebilme

Liderlik felsefesinin ilk noktası öz disiplindir. Kişinin başarılı bir lider olması için ustalık ve empati gibi birbiriyle bağlantılı 2 özelliğe sahip olması gerekir. Bunların dışında disiplin, konsantrasyon, sabır ve sebat diğer önemli unsurlardır (Engin 2011).

Tablo 3-1’de liderliğe ilişkin yapılmış araştırmalarda ortaya çıkan özellikler ve beceriler gösterilmiştir (Yukl 2008):

Tablo 3-1: Liderlik Özellikleri ve Becerileri

Özellikler	Beceriler
Durumlara uyabilen	Akıl
Sosyal çevreye uyarı	Kavramsal beceri
İddialı, başarı odaklı	Yaratıcı
Yardımseser	İnce düşünceli
Kararlı	Akıcı konuşan
Güvenilir	İş hakkında bilgi sahibi
Baskın	Yönetim yeteneği
Enerjik	İkna edici
Israrlı	Sosyal beceri
Kendine güvenen	
Strese toleranslı	
Sorumluluk almaya istekli	

Kaynak: Yukl, G. (2008). Leadership in organizations, Pearson education, USA.

3.3. Yöneticilik ve Liderlik Ayrımı

Liderlik ve yöneticilik eş anlamlı gibi görünmesine rağmen taşıdığı özellikler ve yetenekler açısından ikisi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Liderin yönetici olması gerekli değildir fakat yöneticilerin lider olması gerekmektedir. Yöneticinin çalışanlarını amaç ve hedeflere yönlendirmede liderlik özelliklerine sahip olması önemlidir (Aslan 2017). Yönetici içeriye, lider dışarıya bakmaktadır. Yönetici planlama yapar ve gelişimi yönetir, lider ise farklılık yaratır (Saruhan ve Yıldız 2013).

Liderlikte olduğu gibi yöneticilikte de insanların belirli amaçları gerçekleştirebilmeleri için örgütlenmeleri, yönlendirilmeleri, koordine edilmeleri gerekir. Ancak yönetici işletme için en iyi sonuçların ortaya çıkmasına çalışırken, lider bir vizyon oluşturarak değişimi, gelişimi ve yeniliği gerçekleştirmeye çalışır (Koçel 2015).

Lider ile yönetici arasındaki aslında temel fark, liderler değişim ve yenilik için amaç ve hedefler üzerinde dururken, yöneticiler yapılacak işler ve bu işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağı üzerinde durur (Genç 2008).

Liderlik, liderin değişimlere uyabilmesi, değişimi gerçekleştirebilmesi ve yeni bir vizyon yaratmasıyla önem kazanır. Liderlik her daim değişim ve yenilik ile ilgilidir. Bu değişim ve yenilikte liderlik önemlidir (Engin 2011).

Bazı özellikler ve becerilere sahip olmak, bir liderin etkili olma olasılığını artırır, ancak etkinliği garanti etmezler. Belirli özelliklere sahip bir lider, bir durumda etkili olabilir ancak farklı bir durumda etkisiz olabilir. Dahası, farklı özelliklerdeki iki lider aynı durumda başarılı olabilir (Yukl 2008).

Liderlik sadece yönetimin üst kademelerine özgü değildir, yönetimin tüm kademelerinde yapılabilir. Bazı çalışanlar yönetim kademesinde olmadıkları için lider de olamayacaklarını düşünürler. Oysaki lider olabilmek için kişilerin bir unvanlarının olması da şart değildir. Kişinin bir konuda yapacağı işlerle kendini fark ettirmesi, liderlik olanaklarını araştırması, zor görevleri üstlenerek çözümler sunması ile lider olabilmektedirler. (Akşit 2010).

Liderlik bir işletmede değişimi, dönüşümü, yeniliği ve vizyon gerçekleştirmeyi sağlarken, yöneticilik sadece örgütte görülecek işlerin doğru yapılmasını sağlar. Dolayısıyla hem yöneticinin hem de liderin bu anlamda insanları yönlendirmekte kullandığı güç kaynakları birbirinden farklıdır (Koçel 2015).

Yöneticilerin ve liderlerin amaçları gerçekleştirmedeki kararları, uygulamaları ve hareket tarzları açısından da aralarında farklılık olabilmektedir. Yöneticiler amaçları gerçekleştirmede daha çekingen ve kişisel davranırken, liderler yeni fikirler üretmek konusunda aktif davranır ve değişimi gerçekleştirme yönünde harekete geçerler (Genç, 2008).

Yönetici ve lider arasındaki farklar Tablo 3-2'de gösterilmiştir (Akgündüz 2004, Erdem ve Dikici 2009).

Tablo 3-2: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır
Üst kademededir	Üst kademe de yer almayabilir
Tayin ettiği astları vardır	Grubunda yer almak isteyenler vardır
Başarısı sisteme bağlıdır	Başarısı üyelere bağlıdır
Denetler	Yetki verir
Statükoyu korur	Gelişmeye önem verir
Kuralcıdır	Yenilikçidir
Kısa vadeli düşünür	Uzun vadeli düşünür
Var olan hedefe hizmet eder	Kendi hedefini belirler
Başkaları tarafından yönetime getirilir	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir
Biçimsel yapılardan güç alır	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

Kaynak: Akgündüz, A. (2004). Lider yöneticinin el kitabı, İstanbul, Genç beyin yayınevi, 2. Baskı. (Aktaran: Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik kurum kültürü etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (29), 198-213).

Yöneticilik ve liderlik bir örgütün amaçlara ulaşması için çalışanların davranışlarını etkileyen iki önemli yönetim aracıdır. Fakat yöneticinin işletmedeki yeri ile liderin ortaya çıkışı çoğu zaman farklı biçimlerde olmaktadır. Aralarındaki fark bu oluşumlardan dolayıdır (Yiğit 2004).

3.4. Yönetim Açısından Liderliğin Önemi

İşletmelerin başarılı olabilmesi için işletme yönetimi açısından en önemli koşul liderlik özelliklerine sahip kişilerin yönetim kademelerine getirilmeleri veya yönetim kademelerine getirilmiş kişilerin liderlik özelliklerini taşımalarıdır (Yılmaz 2010). Liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan parçalardır. Örgütsel başarı için her ikisinin de özelliklerini taşımak gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız 2013). Liderlik, örgütlerin başarıları için önemli bir değişken olarak görülmektedir. Özellikle küresel rekabet ortamında yöneticilerin sadece kendilerine verilen pozisyonlara dayanarak yöneticilik yapmalarından çok, liderlik davranışlarını göstermeleri, liderlik yapmaları ve lider özellikleri taşıyan yöneticiler olmaları beklenmektedir (Koçel 2015).

İşletmenin örgütsel yapısının özellikleri ve işletmenin büyüklüğü liderliğin oluşumunda önemli rol oynamasına karşın örgütsel yapının oluşumu ve işleyişinde de liderliğin payı oldukça fazladır (Yiğit 2004).

İşletmenin etkinliğini belirleyen birçok faktör vardır. Lider de bu etkinliği belirleyen faktörlerden biridir. İşletmenin başarıya ulaşmasında, büyümesinde, rakiplerini yenmesinde ve stratejiler geliştirmesinde liderliğin önemi büyüktür. İşletme misyonunu ve değerlerini kurumun hedeflerinin rutin halinden çıkararak cesaret ve fedakarlık gerektiren hedefler haline getiren liderler işletme için önemli bir değerdir (Mankan 2011).

Liderlik yönetim süreçlerinden birisidir ve işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşmasında önemlidir. Lider faaliyetlerini gerçekleştirirken daha özel ve somut uygulamalarla etkin sonuçlara ulaşmaya gayret eder (Akşit 2010).

İlerlemek, gelişmek ve büyümek isteyen örgütler için liderlik önemlidir. Örgütler bu anlamda liderlik özelliklerine sahip yöneticilere yatırım yaparak amaçlarına ulaşmaya çalışmalıdırlar. Çünkü liderler bilgi, beceri ve yeteneklerini faaliyetleri gerçekleştirmeye ve işletme için vizyon oluşturmaya sevk ederler (Ünsar 2007).

İşletmede kullanılacak kaynaklar açısından içinde bulunulan durumlara uygun hedefler saptanmazsa bunlara ulaşmak mümkün olmayacaktır. Bu hedefleri belirleyecek olan kişiler yöneticilerdir. Bu nokta da yöneticinin liderlik nitelikleri başarısızlıkla karşı karşıya kalınmaması açısından önemlidir. Liderlerin uygun kararlar alma yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Yılmaz 2010).

3.5 Liderin Güç Kaynakları

Bir işletmede liderlerin başarısı çalışanlarını etkileyerek onları belli bir davranışa yöneltme yeteneklerine bağlıdır. Dolayısıyla liderlerin örgütün başarısını artırmak, çalışanların performanslarını yükseltmek için bazı güç kaynaklarını kullanmaları gerekir. Bu güç kaynakları ise zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak sınıflandırılmaktadır.

3.5.1. Zorlayıcı Güç

Bu güç modeli kişileri denetlemeyi ve cezalandırmayı esas alan bir modeldir. Lider otoriter davranışlar sergilemektedir. Hem maddi hem de manevi araçlar kullanarak çalışanlarda korku unsuru yaratmaktadır (Arslan 2015). Lider işe son verme, ücret kesme

ve rütbe tenzili gibi bir takım cezalandırmaya ilişkin davranışları uygulayabilmektedir. Ancak lider cezalandırma gücünü kullanırken dikkatli olmalıdır. Çünkü bu gücün kişilerin ulaşacakları sonuçları azaltan bir durum oluşturmaktadır (Kerim 2010). Bu güç türü, astların liderin kural ve uygulamalarına karşı gelmesi durumunda cezalandırma yöntemini kullanmasını ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe 2010).

3.5.2. Yasal Güç

Yasal güç, bireylere verilen yetki pozisyonu ve unvanıdır (Batmunkh 2011). Yetkiyi ifade etmektedir. Pozisyon gücü olarak da bilinmektedir. Kişi bulunduğu pozisyon sayesinde kişileri etkileyerek onları amaç ve hedeflere yönlendirir (Kerim 2010).

Bu güç türünde liderlerin baskıcı ve otoriter davranışlar sergilemeleri çalışanlarda emirlere karşı direnç oluşturabilir. Liderlerin zorlama kullanarak yönetim faaliyetini gerçekleştirmeye çalışması bu gücün olumsuz tarafıdır (Arslan 2015).

3.5.3. Ödüllendirme Gücü

Ödül, çalışanın performansının artırılmasında önemlidir. Bu ödül para, statü, tatil izni, övgü vb. araçlarla yapılabilir (Aygün 2014). Bu güç türü kısa bir süre kullanıldığında çalışanların verimliliğinin ve performansının artmasını sağlayabilir ancak uzun süreçte çalışanlar arası ilişkileri olumsuz etkiler ve işgören bağlılığını, iş tatminini azaltır (Akşit 2010).

Ayrıca liderin çalışanlarını ödüllendirmesi ve bunu güç aracı olarak görmesi kendisine ve çalışanlara güç verir. Çalışan kendini ayrıcalıklı ve özel hisseder. Liderin denetiminde ne kadar çok ödül varsa ödüllendirme gücü o kadar fazla demektir (Arslan 2015).

3.5.4. Karizmatik güç

Karizma denildiğinde genellikle milletlerin yaşamında önemli değişimler yapmış, ünlü devlet adamları, bilim ve sanat insanları, sporcular ve komutanlar gelmektedir. Bu liderlerin birbirlerinden farklı karizmaları vardır. Burada önemli olan nokta liderlerin izleyenlerini etkilemesi ve peşinden sürüklemesi konusunda karizmatik özelliklerinin rol oynuyor olmasıdır (Koçel 2015). Karizma doğuştan olabileceği gibi sonradan da elde edilebilir. Öz güveni, canlılığı ve çekiciliği ifade etmektedir (Arslan 2015).

Örgütte karizma gücüne sahip olan lider, çalışanlar tarafından beğenilen, takdir edilen, saygı duyulan kişidir. Bu sebeple karizmatik güç, lidere ait kişisel gücü ifade etmektedir (Arslan 2015). Lider onu izleyenleri karizmasına dayalı gücü kullanarak etkiler. Karizmatik güce sahip olmak kişiler üzerinde çekiciliği ve karizmayı yansıtır. Karizmatik güce sahip olan liderlerin kişileri etkileme gücü daha fazladır (Yiğit 2004).

3.5.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve uzmanlığına dayalı sahip olduğu gücün onu izleyenler tarafından kabul edilmesiyle ortaya çıkan güçtür (Bakan ve Büyükbeşe 2010).

Belirli alanda uzmanlık sahibi olanların bu bilgilerini diğerlerinin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanmaları durumunu ifade etmektedir (Bayrak 2001). Bu güç kaynağında çalışanların lideri kendilerinden daha bilgili, daha yetkin ve tecrübeli bulmaları söz konusudur (Meydan ve Polat 2011). Lider bu gücünü izleyenlerini etkilemek için kullandığında bu ona olumlu olarak yansır. Çünkü bu güç türünde lider yaptığı işlerde sahip olduğu uzmanlık, bilgi, beceri ve yeteneklerini onları etkilemek için kullanmaktadır (Koşar ve Çalık 2011).

3.6. Liderlik Teorileri

Liderlik konusunda literatürde birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar ve ortaya konan teoriler en iyi ve en etkin liderin bulunmasına yöneliktir. Bu teoriler yıllar itibariyle değişmiş ve bu değişikliğe paralel olarak da gelişmiştir. Bu teoriler 3 grup altında toplanmaktadır. Bunlar özellikler teorisi, davranışsal ve durumsallık teorileridir (Yiğit 2004).

3.6.1.Özellikler Teorisi

Bu teoride liderin özellikleri ön plandadır ve liderin özellikleri fiziksel ve kişisel özellikler açısından ele alınmaktadır. Genel olarak fiziksel özelliklerde boy, ağırlık, yaş, sağlık durumu gibi özellikler ele alınırken, kişisel özelliklerde zeka, dışa dönüklük, iletişim kurabilme, özgüven, değişimlere açık olma ve esnek olma, cesaret, doğru karar alma, adaletli olma gibi özellikler ele alınmıştır (Eren 2015). Kişinin bir grup içerisinde lider olabilmesinin nedeni kendinde bulunan kişisel ve fiziksel özellikleridir. Lider sahip olduğu bu özellikler onu gruptaki diğer kişilerden ayırmaktadır (Tengilimoğlu 2005).

Liderin fiziksel ve kişisel özelliklerine ek olarak sosyal ve iş ile ilgili özellikleri üzerinde de durulmuş ancak bu özelliklerinde tek başına yeterli olmadığı ve her işletmede ve her durumda geçerli olmadığı görülmüştür. Lider bir çevre içerisinde ortaya çıkmaktadır ve değişik durumlar ve ihtiyaçlar karşısında değişik liderlik türleri oluşmaktadır (Erol 2012).

Davranışsal liderlik teorilerinin ortaya çıkmasında, yöneticilerin çeşitli şartlar altındaki fiziki ve şahsi özelliklerinin birbirinden ayrılan yanlarının nedensellik bağı oluşturmada yetersiz kalması neticesinde “liderin nasıl davranması gerektiği” sorusunun öncellenmesi yatmaktadır (Dalgın 2015).

3.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

1940’lı yılların sonlarında araştırmacılar liderlik davranışları üzerinde durarak liderlik özellikleri ile liderin davranışlarının nasıl örtüşeceği konusunu anlamaya çalışmışlardır. Kitleleri etkileyen bir liderin, daha az etkili olan liderden hangi davranışsal özellikler yönünden farklı olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Özkalp ve Kırel 2016).

Bu teori liderin kişisel ve fiziksel özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir (Eren 2015). Davranışsal liderlik teorilerinin temel noktası lider izleyici ilişkileri ve liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıklarıdır. Bu teorilerin amacı liderlik davranışlarını açıklayan ve sınıflandıran faktörleri geliştirmektir (Koçel 2015).

3.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi’ne bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından başlatılan liderlik davranışlarına ilişkin araştırmalarda liderlik davranışını açıklama ve tanımlama için 1800 kadar çeşitli boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilebilmiştir. Yapılan ankete verilen cevapların faktör analizi ile çözümlenmesinden sonra liderlik bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, bir grubun eylemlerini yönetme davranışı olarak tanımlanmıştır (Tağraf ve Çalman 2009). Lider “ilişkiye yönelik davranış (Consideration)” ve “yapıya yönelik davranış (Initiating structure)” şeklinde tanımlanan iki bağımsız boyut şeklinde ifade edilen davranış türünü gösterdiği belirtilmiştir (Özkalp ve Kırel 2016).

Tablo 3-3: Liderlik Davranışı Boyutları

İnsan İlişkilerine Dönük (Consideration)	Göreve Dönük (Initiating Structure)
<p>Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır</p> <p>Değişikliklere hazırdır</p> <p>Astı azarlamak yerine yapılan işi cezalandırır</p>	<p>Astlardan bölümün parçalarına uygun olarak hareket etmelerini ister</p> <p>Yetersiz işi cezalandırır</p> <p>Astlarına sormadan bazı şeyleri üstlenir</p>

Kaynak: Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin liderlik performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (2), 135-154.

İlişkiye yönelik davranışta lider kişilerarası ilişkilere önem vermektedir. Kişilerarasında güven ve iletişim, çalışanların düşünce ve fikirlerine saygı ve onların ihtiyaçlarına önem verme gibi davranışları kapsar. Lider çalışanları ile zaman geçirmeye önem verir ve onların tekliflerini dikkate alır, haklarını savunur (Akşit 2010).

Yapıya yönelik davranışta ise, lider grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, astların sorumluluklarını ve rollerini belirleme, yöneltme, koordine etme, sorun çözme ve astların görevlerini başarmaları için yönlendirme gibi konularla ilgilenir (Küçüközkan 2015).

Her iki davranışta incelendiğinde Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarının temel sonuçları şunlardır (Koçel 2015);

- I. İlişkiye yönelik davranışta örgütte personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır. Çalışanların işe ilişkin performansları düşük ancak tatmin düzeyi yüksek olmaktadır.
- II. Yapıya yönelik davranışta ise çalışanların işe ilişkin performansları artmaktadır ancak tatmin düzeyi düşmektedir.

Daha sonra yapılan çalışmalarda bu sonuçların yanlış yönlendirdiği çünkü örgütte diğer değişkenlerin de bireylerin performans ve iş tatmini düzeyini etkilediği bulunmuştur (Özkalp ve Kirel 2016).

3.6.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları Michigan Üniversitesinin Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt tarafından yapılmıştır (Eren 2015). Liderliğin iş tatmini ve verimlilik üzerine etkisini belirleyen prensipler üzerinde durulmuştur (Erdoğan 2015). Bu araştırmada liderin davranışları onun izleyicileri ile arasındaki görev ve yetki sorumlulukları bakımından incelenmiştir (Eren 2015).

Bu çalışmaların amacı liderlik davranışlarını açıklayacak boyutları geliştirmek ve astların işe ilişkin tatminlerini ve performanslarını belirleyen unsurları açıklamaktır. İş tatmini, bağlılık, performans, personel devir hızı, devamsızlık, motivasyon ve maliyet gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel 2015).

Buna göre liderlik davranışı işe yönelik ve çalışana yönelik olarak iki şekilde açıklanmıştır. İşe yönelik liderlik davranışında lider, işin yapılmasına ilişkin genel ilkeleri çalışanlarına açıklar ve onların çalışmaları ve başarılarına odaklanır. Çalışana yönelik liderlik davranışında ise astların işten tatmin olmaları ve kendilerini iyi hissetmeleri ile ilgilenilir (Özkalp ve Kirel 2016). Sonuç olarak bu çalışmalarda kişiye yönelik liderlik davranışının daha geçerli olduğu görülmüştür (Koçel 2015).

Likert (1961, 1967) etkili ve başarısız liderlerin benzerlik ve farklılıklarını incelemiştir ve üç tip liderlik davranışı tanımlamıştır (Yukl 2008, Kaynak: Erdoğan 2011 p.9). Bu davranışlar şunlardır:

Görev odaklı davranış; bu davranış türünde liderler zamanlarını planlama, örgütlenme, süreç takibi, koordinasyon, kaynak ve araç-gereç tahsisi ve teknik destek gibi görev odaklı işlemlere daha çok yoğunlaşırlar. Astlarına performans amaçlarını belirlemelerinde rehberlik ederler. Bu tip liderler Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar kapsamındaki 'yapıyı harekete geçirme' liderlik davranışı tarzına benzemektedir (Erdoğan 2011).

İlişki odaklı davranış da ise liderler beşeri ilişkiler konusunda aktiftir ve astlarına daha destekleyici ve yardımseverdir. Bu davranışlar; güven vermek, destek olmak, düşünceli davranmak, anlayışlı olmak, gerektiğinde ödüllendirmek ve takdir etmek gibi durumları ifade eder. Bu tip liderler Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar kapsamındaki 'bireyi önemseme' liderlik davranışı tarzına benzemektedir (Erdoğan 2011).

Katılımcı liderlik davranışında ise liderler grup yönetiminin etkinliğini vurgularlar. Grup toplantıları, astların kararlara katılmaları, iletişim, dayanışma ve karmaşık sorunların çözümü gibi konulara yoğunlaşırlar. Yöneticinin grup içindeki rolü, tartışmaların yönünü belirlemek, problem çözümünde destekleyici ve yapıcı olmaktadır (Erdoğan 2011).

3.6.2.3. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Mc Gregor'a göre "yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları onların davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Bu varsayımlar iki zıt durumu temsil eden X ve Y teorisi olarak isimlendirilmiştir" (Kurt 2010). Bu iki zıt varsayım yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını ifade etmektedir. Ayrıca çalışanlara olan bakış açısının hangi noktalara odaklanması gerektiği üzerinde durulmuştur (Arslan 2015). İlk teori olan "X Teorisi", Klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde geliştirilmiştir ve bu dönemdeki yönetim anlayışının çalışanlara bakış açısını göstermektedir, "Y Teorisi" ise Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı'nın çalışanlara bakış açısını özetlemektedir (Tekin, Baş ve ark. 2016).

X kuramı Adam Smith'in ekonomik öğretilerine dayanan bazı varsayımları içermektedir. Bu kurama göre (Öktem 1991).

- a. İnsanlar genellikle işi sevmez ve kaçmayı yeğler, hırslı değildir.
- b. İnsanlar genellikle yönetilmeyi sever, sorumluluktan kaçır ve güvenlik arar.
- c. İnsanlar örgüt amaçlarının yerine getirilmesinde çaba göstermeleri sağlanmalı, denetlenmeli, gerektiğinde ceza ile korkutulmalıdır.

Y kuramına göre ise (Aktan 2011, Öktem 1991, Tekin, Baş ve ark. 2016);

- a. İnsan için çalışmak uyumak, dinlenmek ve eğlenmek kadar doğaldır.
- b. Çalışanları sürekli kontrol etmek ve cezalandırmak örgütün amaçlarını gerçekleştirmede kişiyi yönlendirmeyebilir. Çalışan kendi kendini yöneterek ve kontrol ederek örgütün amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir.
- c. İnsanın sorumluluktan kaçması doğasında olan bir özellik değildir. Kişi uygun şartlar oluştuğunda sorumluluk aramayı da öğrenebilir.
- d. Örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerinin tümünden yararlanılmamaktadır.

Y teorisinin özü, bütünleştirme olup örgütün amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini birleştirerek çalışanların kişisel gelişimini sağlamaktır (Küçüközkan, 2015). X teorisi daha iyi performans yaratmada Y teorisine göre zayıf kalmaktadır. Y teorisi uygulamalarının benimsenmesi örgüte daha yüksek performans ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirmelerinde destek sağlamaktadır (Tekin, Baş ve ark. 2016).

Mc Gregor'a göre "X ve Y teorileri beşeri ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır". Ayrıca Mc Gregor' a göre "örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için etkin iletişime, ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir" (Aktan 2011).

Mc Gregor'un bu teorisinin her zaman etkili ve geçerli olduğunu söylemek zordur. Dolayısıyla W. Reddin tarafından geliştirilen X ve Y kuramının birleşimi olan Z teorisi daha etkili bir strateji olabilmektedir. Bu teoride W. Reddin'e göre (Can, Azizoğlu ve Aydın 2015);

- a. Birey, düşünen, değerlendiren, karar veren, hedefine ulaşmak için çaba gösteren bir varlıktır.
- b. Birey, ne iyi ne de kötüdür. İçinde bulunduğu duruma göre her ikisine de yatkın olabilir.
- c. Birey yaşamsal ve üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenmez; bireyi güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
- d. Güdüleme ne dıştan zorlayarak ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. Birey sadece mantık yoluyla güdülenir.
- e. Bireyi iyi ya da kötü olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

3.6.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Bu model Likert'in Michigan Üniversitesi'nde yaptığı çalışmaların devamıdır. Bu modele göre her biri belli davranışları içeren 4 grup altında toplanmıştır. Bu gruplar Tablo 3-4'de gösterilmektedir (Koçel 2015):

Tablo 3-4: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsız Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki bir güven vardır.	Kısmen güvenir ama kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbestisi	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmez.	Astlar kendini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça fazla serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği, İstanbul, beta yayınevi, 17. Baskı.

Yukarıdaki tablo verimliliği düşük olan grupların sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği yüksek olan grupların ise sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermektedir.

3.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Bu teoride önemli olan nokta liderlik olayının oluştuğu durumlardır. Genel kanı farklı durumlarda farklı liderlik tarzının gerektiğidir ve en etkili liderlik davranışının içinde bulunulan koşullara göre belirleneceğidir (Koçel 2015). Bu teoriye göre liderlerin

karşılaştıkları problemleri çözme konusunda örgütün koşulları önemlidir. Liderler ne tip bir tutum gerektiriyorsa o şekilde hareket etmek durumundadırlar. Dolayısıyla bu da farklı durumlarda farklı tutumlarda bulunmalarına sebep olmaktadır (Özevin 2016).

Durumsal liderlik teorisi açısından bir liderin etkinliği şu unsurlara göre değişmektedir (Koçel 2015):

- a. Ulaşılmak istenen amacın niteliği
- b. Grup üyelerinin davranışları, yetenekleri
- c. Örgütün özellikleri
- d. Lider ve grup üyelerinin kişiliği ve deneyimleri.

Bu yaklaşıma göre yukarıdaki faktörleri birleştiren ona göre davranışlar sergileyen liderler etkili liderler olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre yapılan çalışmalar 4 başlık altında toplanmıştır.

3.6.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fred Fiedler, "LPC=Least Preferred Co-Worker (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı)" olarak adlandırılan bir ölçek geliştirmiştir (Kurt, 2010). Fiedler liderlerin davranışını bu ölçeğe dayanarak göreve yönelik ve ilişkiye yönelik olarak tanımlamıştır. Bu ölçekte yöneticilerin görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır (Erol 2012).

Bu ölçeğe göre; bazı liderler en az tercih edilen iş arkadaşını çok olumsuz değerlendirmiştir ve böyle kişilerin düşük "LPC" değerine sahip olduğunu ve göreve yönelik davranış sergilediğini ifade etmiştir. Yüksek "LPC" değerine sahip liderler ise görevden ziyade kişisel ilişkiler ve sorunlara ilgi gösterirler ve ilişkiye yönelik lider davranışı sergilerler (Erol 2012).

Fiedler'e göre "görev eğilimli ya da ilişki eğilimli lider davranışlarının etkili olduğu durumu ifade eden 3 değişken vardır" (Kurt 2010). Bunlar;

- a. Lider üye etkileşimi: Lider grup tarafından sevilir ve güveniliyorsa olumlu olarak değerlendirilir. Lider ile grup üyeleri arasında ilişkiler zayıfsa ve güven duyulmuyorsa olumsuz olarak değerlendirilir (Bulut 2016).
- b. Görevin yapısı: Örgütte yapılacak işlere ilişkin herhangi bir yapılaş biçiminin olup olmaması durumudur (Kurt 2010). Yapılacak görevin net olarak açıklanması durumudur (Bulut 2016).

- c. Liderin sahip olduğu güç: Liderin örgütte bulunduğu konumdan dolayı sahip olduğu güçtür (Bulut 2016).

Fiedler'in kuramı, liderlik davranışlarının açıklanmasında koşulların ve durumsal etmenlerin önemine dikkat çeken bir yaklaşım olması sebebiyle önemlidir. En önemli yönü liderlik davranışının koşullarla birleştirilmesidir ve liderlik davranışının durumdan duruma değişmeyeceğini ifade etmesidir (Kurt 2010). Ancak kuramın bazı araştırmacılar tarafından desteklenmemesi, "LPC" ölçeğinin geçerli olarak kabul edilmemesi, bulguların farklı yorumlanması ve lider davranışlarının değişmezliği ile ilgili varsayımları açısından eleştiriye uğramıştır (Yiğit 2004).

3.6.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Bu teori Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Motivasyon teorilerinden olan beklenti teorisinin bir çıkarımı olarak ifade edilmektedir. Teoriye göre, liderin görevi astların belli görevleri yerine getirmeleri için onlara destek olmaktır. (Robbins ve Judge 2015). Liderin göstermiş olduğu davranışların astların motivasyonunu, verimliliğini ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Koçel 2015).

Bu teoride ilk bileşen liderlik davranışlarıdır. Robert House ve Martin Evans'a göre bu teoride "lider belli bir durumda kullanabileceği bir repertuara sahiptir. Sürekli olarak örgütsel durumları gözlemleyerek eylemlerini durumun ihtiyaçlarını karşılamak için uyarlamalıdır" (Zachary ve Kuzuhara 2005).

Yol-Amaç teorisi Robert House ve Martin Evans'a göre "yönlendirici liderlik (directive), destekleyici liderlik (supportive), katılımcı liderlik (participate) ve başarıya yönelik liderlik (achievement oriented) olmak üzere 4 liderlik davranışı şeklinde ifade edilmektedir" (Özkalp ve Kırel, 2016). Bu liderlik davranışlarının uygunluğu izleyicilerin özellikleri, yapılacak görevin niteliği, zaman ve izleyiciler üzerindeki çevre baskısı tarafından etkilenmektedir (Koçel 2015). Her bir liderlik davranışı iş ve çevresel şartlar bakımından tektir. Bu liderlik davranışları karmaşık, belirsiz ve sürekli değişen çevre taleplerine esnek bir yaklaşımdır (Zachary ve Kuzuhara 2005).

Yönlendirici lider, görevin belirsiz olduğu durumlarda astlardan beklenenlerin neler olduğu açıklar ve onlara destek olarak rehberlik eder. Destekleyici lider, astlara arkadaşça davranarak, onları motive eder. Katılımcı lider ise astların düşüncelerine ve fikirlerine önem verir. Karar vermeden önce astlara danışır. Başarıya yönelik lider ise

astların performanslarının artmasında ve başarıya ulaşmalarında onlara destek olan ve yüksek başarı ve yüksek performans bekleyen liderlik tipidir (Özkalp ve Kirel 2016).

Yönlendirici liderlik, görevin belirsiz olduğu durumlarda astlardan beklenenlerin neler olduğunu açıklaması ve destek olması sebebiyle bireylerde daha fazla tatmin sağlarken, destekleyici liderlik, net bir şekilde belirlenmiş görevlerin yerine getirilmesinde bireylere arkadaşça davranarak daha fazla tatmin sağlamaktadır (Robbins ve Judge 2015).

Bu kuramın deneysel dayanaklara sahip bir kuram olmasına karşın örgütte bazı değişkenleri dikkate almadığına ilişkin ve tüm insanlara uygun olmadığına ilişkin eleştiriler mevcuttur (Eren 2015).

3.6.3.3. Vroom ve Yetto'un Karar Ağacı Modeli

Karar Ağacı Modeli, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüştür. Liderin zaman zaman farklı liderlik modelleri gösterebileceğini ve farklı durumlarda astların da kararlara katılabileceği ve bu durumda örgüt için yararlı olabileceği varsayımlarına dayanmaktadır (Dalgın 2015).

Bu teoride karar vermeye ilişkin katılma biçimini gösteren bir model geliştirilmiştir. Bu modele “normatif model” denmiştir. Katılma biçimine ilişkin bir dizi karar kuralı oluşturulmuştur. 7 farklı durum karşısında uygulanacak 5 farklı liderlik türü bir karar ağacı şeklinde gösterilmiştir. Victor Vroom ve Philip Yetton’a göre bu liderlik türleri şunlardır (Yiğit 2004):

A1-Otokratik 1: Lider karar alırken izleyicilerine danışmaz. Sorunları kendisi çözer.

A2-Otokratik 2: Lider gerekli bilgileri izleyicilerine sorar ama son kararı yine kendisi verir.

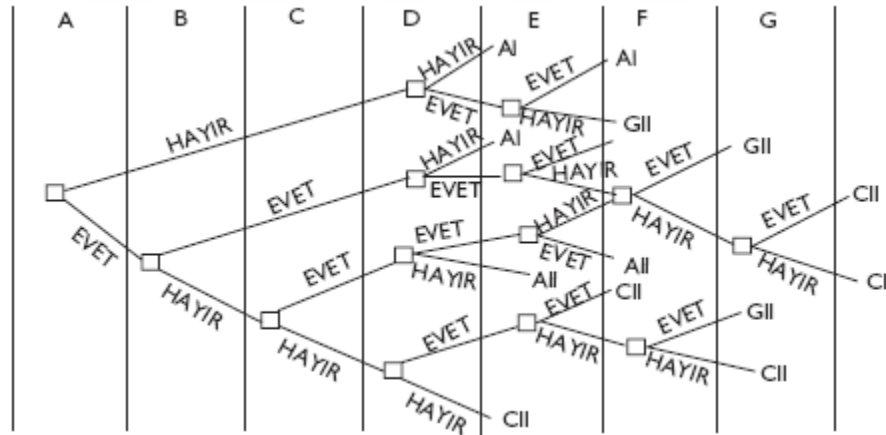
C1-Danışmacı 1: Lider her bir izleyicisi ile sorunları tartışır, onların görüş ve önerilerini dikkate alır. Ama son kararı yine kendisi verir.

C2-Danışmacı 2: Lider sorunları izleyicileri ile grup şeklinde tartışır, fikirlerini ve çözüm önerilerini alır. Ancak son kararı yine kendisi verir.

G2-Grup: Lider sorunları izleyicileri ile grup şeklinde tartışır ve herkesin hemfikir olduğu karar alınır.

Vroom-Yetton Modeli 7 durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürer. Lider bu sorulara “evet” veya “hayır” cevabı ile tercih edebileceği yukarıdaki 5 karar davranışından birini seçebilir. Liderin karar vermesi için 7 soruyu cevaplandırması gerekir. Victor Vroom ve Philip Yetton’e göre bu sorular şunlardır (Özkalp ve Kırel 2016):

- A. Kaliteye ihtiyaç var mı?
- B. Kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyim?
- C. Problem yapılandırılmış mı?
- D. Kararların uygulanması astlar tarafından kabul edilecek mi?
- E. Kararları benim almamın mantıksal nedenlerini astlarım kabul edecekler mi?
- F. Bu problemi çözmeye belirlenecek örgütsel amaçları astlar paylaşacaklar mı?
- G. Alınan kararları uygulamada astlar arasında çatışma var mı?



Şekil 3-1: Lider Katılım Modeli

Kaynak: Özkalp, E. ve Kırel Ç. (2016). Örgütsel davranış, Ekin kitapevi, Bursa, Genişletilmiş 6. baskı.

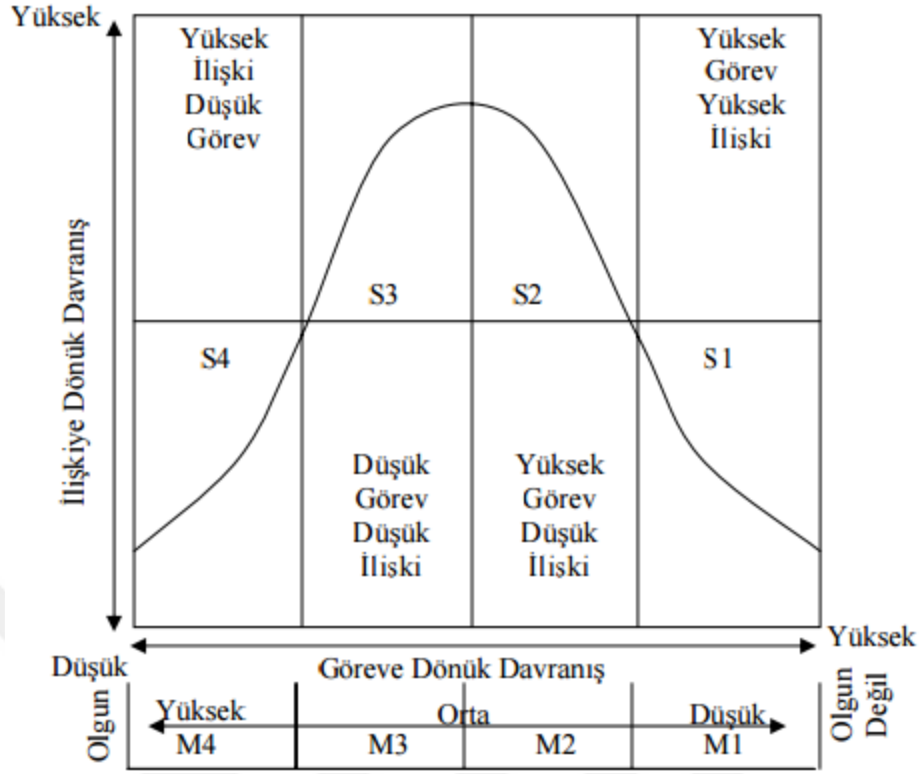
Şekil 3-1'de görüldüğü gibi bu model A'dan G'ye sorular şeklindedir. Lider soruları cevaplayarak karar ağacını takip eder. Bu takibin sonucunda liderin ne yapacağı belirlenir. Bu modelde işletmede yaşanan sorun ile ilgili çözüm yolları bulunabilir. Bu aynı zamanda astlarla sorunların paylaşıldığı ve çözüm için onların görüşlerinin alındığını gösterir (Özkalp ve Kırel 2016).

Vroom-Yetto Karar Ağacı Modeli, örgütte oluşabilecek sorunlara ilişkin ne kadar astın kararlara katılımının sağlayabileceğini ve kararlara katılımında onların nasıl cesaretlendirileceği belirlemeye yöneliktir (Yiğit 2004).

3.6.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Bu teori Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Teoride önemli olan astların eğitim ve olgunluk düzeylerine göre liderlerinden beledikleri davranışların farklı olmasıdır. Eğer astların eğitim düzeyleri ve özgüvenleri yüksekse liderlerinden beledikleri davranışlarla, eğitim düzeyi ve özgüveni düşük olan astların liderlerinden beledikleri davranışlar farklı olmaktadır (Eren 2015).

Hersey ve Blanchard'a göre en etkin liderlik şekli, "astların olgunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Olgunluk ise yaşa, duygusal sağlamlığa ve başarıma arzusuna bağlıdır. Etkin bir liderliğin oluşmasında astların yetenek ve tecrübeleri, bilgileri, sorumluluk alma istekleri ve bireysel ve örgütsel amaçları önemlidir" (Kerim 2010).



Şekil 3-2: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Kaynak: Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1969), Lifecycle theory of leadership, Training and Development Journal, 23, 26-34. (Aktaran: Dalgın, T. (2015). Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısı üzerindeki ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği, Yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla).

Şekil 3-2’de görüldüğü gibi lider davranışları ilişkiye ve göreve dönük olma durumlarına göre “S1, S2, S3, S4” olarak belirlenir ve astların olgunluk durumları ise olgun olmayandan olgun olana doğru derece olarak “M1, M2, M3, M4” şeklinde ifade edilir. Şekil 3-2’ye göre, olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip hemen yapılmasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) halinde ise yönetici yüksek görev, düşük ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara emirlerin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise, lider, yüksek ilişki görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüşlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır.

Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider, yüksek ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren 2015).

Hersey ve Blanchard'a göre, "astların kendini geliştirip olgunlaştırmasıyla yöneticilerin de liderlik tarzlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedir. Bu teoriye göre astlar işle ilgili eğitilmeli ve onlara kural ve prosedürler açıklanmalıdır. Liderin astına güvenmesi ona destek olmasıyla artar. Daha sonra ise astların başarıya motivasyonu ve sorumluluk alma düzeyleri artacağı için liderin daha fazla emirci olmasına gerek kalmaz" (Kerim 2010).

3.6.4. Modern Liderlik Teorileri

Örgütsel davranış ve yönetim biliminde meydana gelen değişimlerle birlikte geleneksel liderlik teorileri yetersiz kalmış ve yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bunlar, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, otokratik liderlik, demokratik/katılımcı liderlik, etkileşimsel liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik teorileridir.

3.6.4.1. Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmatik liderliği ilk ele alan araştırmacı Robert House göre "karizmatik liderler vizyon sahibidir ve vizyonları gerçekleştirebilmek için risk almaktan kaçınmazlar. Sıra dışı davranışlar gösterirler ve izleyicilerin isteklerine karşı duyarlıdırlar" (Robbins ve Judge 2015). Bu teoriye göre karizma kavramı alışılmamış biçimde davranan liderlere atfedilmektedir. Liderin takipçilerini etkilemek için idealize edilmiş hedeflere ve vizyona ulaşma yolları geleneksel yöntemlerden farklıdır. İzleyiciler liderlerinde sıradan olmayan bir davranış gördüklerinde ona kahramanlık ifade eden özellikler atfetmektedirler (Yukl 2008).

Karizmatik lider motive etme ve ikna etme yeteneği yüksek olan kendine özgü ve olağanüstü özellikleri olan bir liderlik yaklaşımdır. Liderin kendine özgü yeteneklerinin olması kişileri hem davranışsal hem de görsel yönde etkilemektedir. Bu tarz liderlerin kendine özgü, olağanüstü ve farklı yeteneklerinin olması kişileri büyüleyerek hedeflerine ulaştırmada etkili olmaktadır (Aslan 2017).

Karizmatik liderler değişimi ve gelişimi savunur. Mevcut durumu eleştirir, yeni ve geliştirilebilir bir sistemi savunur. Kendine has kişisel özelliklerini ve karizmasını kullanarak kişileri etkiler ve kendisine inanılmasını sağlar (Çelik 1997).

Karizmatik liderlik teorisine göre liderin izleyicileri etkilemesi ve peşinden bir amaç doğrultusunda sürüklemesi konusunda karizmatik özelliklerinin ön planda olması yatmaktadır (Koçel 2015). Bu teoride karizma kavramından anlaşılması gereken liderin bireysel özellikleridir. Karizmatik liderlerde bulunan bu bireysel özellikler şunlar olabilmektedir (Özkalp ve Kırel 2016):

- a. İzleyiciler liderden etkilenir ve ona gönüllü olarak itaat ederler.
- b. İzleyiciler lideri koşulsuz kabul ederler.
- c. İzleyicilerin inançları ile liderin inançları benzerdir.
- d. İzleyiciler için örgütte başarılı olmak ve yükselmek önemlidir.

Sosyolog Max Weber'a göre karizma kavramı, "doğaüstü veya insanüstü özellikler dolayısıyla insanı diğer insanlardan ayıran bireysel özelliklerdir" şeklinde tanımlanmıştır (Robbins ve Judge 2015). Karizmatik liderliğe Mustafa Kemal Atatürk örnek verilebilir. Kararlı, cesaretli ve kendine güvenen biri olması yanında en imkansız durumlarda bile gerçekçi ve radikal çözümler üretmesi karizmatik liderliğe örnektir (Aslan 2017).

3.6.4.2. Vizyoner Liderlik Teorisi

Vizyon kavramı, bugünün olanaklarını aşan, bugünü yarına bağlayan bir köprü, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir. Liderlerin geleceğe dönük çalışmalarını için bir çerçeve çizmelerini sağlayan, harekete geçme gücü veren bir ögedir (Yılmaz 2010). Bir işletmenin başarılı olması ve rekabet edebilmesinde liderin vizyon sahibi olması önemlidir. Vizyon sahibi lider, yeni bir bakış açısına sahip, geleceği bugünden tasarlayan liderdir (Durukan 2006). Vizyon sahibi liderler, günlük konuların ötesine geçerek geleceğe yönelik çalışabilecekleri bir çerçeve çizerler, örgütsel değerleri değişimi ve büyümeyi sağlamak için, çalışanları harekete geçirmek için ve gelecek yaratmak için kullanırlar (Yılmaz 2010).

Vizyon işletmenin döşüm sürecinde atılacak bir adımdır. İşletmede paylaşılan bir vizyonun olması çalışanlarda da bir ait olma duygusu yaratır, bugüne ve geleceğe anlam katar (Yılmaz 2010).

Vizyoner lider olaylara küresel açıdan bakar ve geniş ufukları gözlemleyerek kökten kararlar almayı sever. Eylem odaklı olmaktan çok vizyon odaklı davranışlarda bulunurlar. Vizyonu örgütün örgütsel yapısına yerleştirirler (Çelik 1997).

Vizyoner liderler, geleceği en iyi şekilde kestirmeye çalışarak değişim, gelişim ve yenilik odaklı bakış açılarını örgütün tümüne benimseterek ve kurumsallaştırabilirler (Durukan 2006).

Vizyoner lider, geleceği bugünden görme, planlama, analiz etme yeteneğine sahip kişilerdir. Vizyoner liderler yaratıcıdır, buldukları örgüte yenilik ve dönüşüm getirirler. Çalışanların duygu ve düşüncelerine ve kurumda paylaşılan değerlere önem vererek, kurumda ortak vizyonun oluşturmaya çalışırlar (Erdoğan 2015).

Vizyoner liderlikteki vizyon oluşturma, değişimi ve yeniliği esas alma, dönüşümü gerçekleştirme bakış açısı, değişikliği hedefleyen dönüşümcü liderler için olumlu görünebilir. Ancak bu tarz liderlik her durumda geçerli olamayabilir. Örgütte kökten bir değişikliğe gitmek gerektiğinde veya faaliyetleri yeniden düzenlemek gerektiğinde bu yöntem işe yarayabilir (Canbolat 2016).

3.6.4.3. Stratejik Liderlik Teorisi

Stratejik liderlik teorisi, örgütte stratejik yönetim anlayışını yerleştirmeyi hedefleyen bir teoridir. Stratejik liderler, örgütün misyonu ve vizyonunu esas alarak, çalışanları için görev ve yetki dağılımını gerçekleştirir. Onları yenilikçi ve dönüşümcü hedeflere yönlendirerek stratejik değişimi sağlar (Zel 2009, Kaynak: Kerim 2010 p.30).

Stratejik liderlik, örgütün ihtiyaç duyduğu stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında yol gösterecek amaç, hedef ve yöntemlerin oluşturulmasıdır (Shrivastava ve Nachman 1989, Kaynak: Kahya 2013 p.30). Stratejik liderlik, örgütün bilinen ve bilinmeyen ihtimallerine ve durumlarına karşı mücadele edebilmesi sürecinde devamlılık sağlamak için geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü kurmaktadır.

Stratejik liderlik, gelecekte yaşanabilecek kriz durumlarına karşı, örgütün yapısı, beşeri ve sosyal sermayesi unsurlarında gelişim sağlar ve örgüt için bu anlamda bir yol göstericidir. Örgütü geliştiren ve yenileşmesini sağlayan bir vizyon kazandırır (Boal ve Schultz 2007, Kaynak: Kahya 2013 p.30).

İşletmenin içinde ve dışında ortaya çıkabilecek değişikliklere karşı çalışanları uyumlu hale getirmek stratejik liderlerin önemli görevlerinden biridir. Bu da ancak ileri

görüşlü, vizyoner, doğru kararlar alabilen ve işini bilen liderlerle oluşturulabilir (Karlöf, 1999; Kahya, 2013).

Stratejik liderlik yalnızca bugüne odaklanmaz. İleriye dönük olmayı, yaratıcı olmayı, değişimi ve yeniliği önemser. Aynı zamanda bu unsurların çalışanlar tarafından da benimsenmesine ve unsurları örgüt içinde yerleşik hale getirmeyi içermektedir (Sullivan ve Harper 1997, Kaynak: Uğurluoğlu ve Çelik 2009 p.127).

Etkili stratejik liderlerin özellikleri şunlardır (Harrison ve John 2002, Kaynak: Kerim 2010 p.33):

- a. Örgütün vizyon, misyon ve değerlerini anlayış haline getirmesi,
- b. Örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda örgütsel değerlerin korunmasını sağlayacak yapıya özgü amaçları, politikaları ve hedefleri oluşturmaları,
- c. Bireysel ve grup içi örgütlenmeye dönük iklim, kültür ve çevre oluşturmaları,
- d. Takipçilerinin örnek alacağı davranış modelini oluşturmalarıdır.

3.6.4.4. Otokratik Liderlik Teorisi

Otokratik liderlik teorisi genellikle eğitim ve kültür seviyesi düşük olan, otokratik ve bürokratik toplumlardaki bireylerin ve örgütlerdeki yönetici ve çalışanlarının tercih ettiği bir yaklaşımdır. Bu teoride karar alma, yürütme ve yönetme yetkisi çoğunlukla lidere aittir. Amaçların, hedeflerin, politika ve kuralların belirlenmesinde grup üyelerine hiçbir söz hakkı ve karar alma hakkı tanınmayan bir teoridir (Koçel 2015). Genellikle merkezi otoriteye sahip olan, motivasyon araçları olarak yasal ve zorlama güçlerini kullanan bir liderlik tarzıdır (Luthans 1995, Kaynak: Kahya 2013 p.37).

Bu tür liderlik tarzında lider, öncelikle kendi politikalarına uygun bir örgütsel yapı oluşturur. Daha sonra bu yapıya uygun faaliyetleri, uygulamaları, görev ve sorumlulukları belirler. Çalışanlardan da lider tarafından belirlenmiş kural ve politikalara aynı şekilde uymaları beklenir. Genellikle ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri gibi motivasyon araçları kullanılmaktadır (Kerim 2010).

Bu tip liderlik anlayışı genellikle kendine güveni ve benlik saygısı düşük olan bireylerde görülmektedir. Lidere bireysel ve bağımsız davranma, kriz anlarında hızlı karar alabilme ve etkin hareket edebilmeyi sağlama gibi olumlu taraflarının yanında, liderin örgüt çalışanları üzerinde otorite kurma, sadece örgüt menfaatlerini düşünmesine sebep olma, iş tatmini, yaratıcılık ve motivasyonun azalmasını sağlama (Büyükbeşe ve

Bakan 2010), personel üzerinde stres oluşturma, fikir beyan etme özgürlüğünü vermeme, sürekli grup üyeleri üzerinde baskı kurma, kişiler üzerinde endişe, gerginlik ve korku yaratma gibi olumsuz tarafları bulunmaktadır (Koçel 2015).

3.6.4.5. Demokratik / Katılımcı Liderlik Teorisi

Demokratik-katılımcı liderlik teorisinde liderler yönetim yetkisini paylaşma eğilimindedir. Lider amaçların, hedeflerin, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümü yapılmasında grup üyelerine onların düşünce ve önerileri doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye özen gösterir (Eren 2015). Lider, grup üyeleri üzerinde otorite kurmaz. Grup üyelerine teklif ve önerilerde bulunarak onları destekler. Onlarla birlikte problemlere çözüm arar, işbirliği yapar. Liderin bencil olmaması, grup üyelerinin duygu ve düşüncelerine önem vermesi, endişe ve sorunlarına duyarlı olması grup üyeleri tarafından kendisine sevgi ve saygı duyulmasını sağlar (Akşit 2010).

Bu teoride fikir, düşünce, öneri, inanç ve arzularına değer verilen grup üyelerinin çalışma istekleri ve güdeleri olumlu yönde etkilenmekte, psikolojik olarak tatmin olmaları sağlanmakta ve örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Eren 2015).

Bu liderlik tarzında, grup üyeleri yaptıkları işle ilgili bilgilendirilmekte, fikir ve önerilerini dile getirmeleri konusunda cesaretlendirilmektedir. Ancak karar alma sürecine çok fazla çalışanın dâhil olması sürecin uzamasına neden olmaktadır. Çünkü acil karar alınması gereken durumlarda çok fazla kişinin görüşlerine başvurulması karar alma sürecini yavaşlatarak, olumsuz durumların yaşanmasına sebep olabilmektedir (Arslan 2015). Diğer bir olumsuz yanı ise örgütte değişim ve dönüşüm söz konusu olduğunda alınan kararların ve örgütsel uygulamaların geçerliliğini kaybetmesi, yeniden karar alma mekanizması oluşturmak gerekliliğidir (Eren 2015).

3.6.4.6. Etkileşimsel Liderlik Teorisi

Bu teori 1970 li yıllarda J. M. Burns tarafından öne sürülmüş ve daha sonra B. M. Bass tarafından geliştirilmiştir (Koçel 2015). Bu teori “transaksiyonel (transactional) liderlik” ya da “işe yönelik liderlik teorisi” olarak da ifade edilmektedir. Bu teoride önemli olan çalışanların daha verimli ve daha etkin çalışmalarını sağlamaktır. Dönüşümsel liderlik teorisinde olduğu gibi yaratıcılık ve yenilik önemli değildir (Saruhan ve Yıldız 2013). Bass’a göre “etkileşimsel liderlik çabaya ve başarılı performansa önem vererek başarıyı ön plana çıkarmaktadır” (Can, Azizoğlu ve ark. 2015).

J. M. Burns ve B. M. Bass'a göre "lider ile görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelen çalışanlar arasında dört tür davranış ilişkisi ortaya çıkmaktadır" (Koçel 2015).

- Birinci tür davranışta çalışanların çabalarına ve performanslarına göre daha fazla kaynak ve destek sağlaması yönündeki davranıştır.
- İkincisi ise istisnalarla yönetim olarak da bilinen yönetim tarzını içerir ve lider iş yapma standartlarını belirler, iş yapma sürecini izleyerek eğer gerekirse çalışanlara müdahale eder.
- Üçüncü tür davranışta ise, lider standartların karşılanması ve çalışanlara müdahale edilmesi konusunda pasiftir.
- Dördüncü tür liderlik davranışında ise, serbestçi (laissez faire) liderlik tarzı benimsenir. Lider, sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır. İş amaçları ve standartlarının belirlenmesi konusunda çalışanlarını tamamen serbest bırakır.

3.6.4.7. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik teorisi, James Burns ve B. M. Bass tarafından geliştirilmiştir. Bass'a göre "dönüşümcü liderler, grup üyelerinin inançlarını ve değerlerini değiştirmeyi hedefler ve kendi gereksinimlerinden önce grup üyelerinin gereksinimlerini düşünür, güç kullanmaktan kaçınır. Grup üyeleri üzerinde olumlu etkiler bırakmak önemlidir. Kendilerini değişim ajanı olarak görürler ve insanlarda istek yaratarak onlara inanırlar" (Can, Azizoğlu ve ark. 2015).

Dönüşümcü liderlik teorisi, vizyon ve değer oluşturmaya, yaratıcılığa, değişime ve dönüşüme odaklanan, örgütsel değerlere önem veren bir teoridir (Eren 2015). Dönüşümcü liderler, astlarının yeteneklerini ortaya çıkartmaya, onlara inanarak özgüvenlerini ve motivasyonlarını yükseltmeye çalışırlar (Saruhan ve Yıldız 2013). Dönüşümcü liderler, birer değişim temsilcisidirler, ileri görüşlüdürler, insanlara inanırlar, örgütsel değerleri sürdürürler ve karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler (Yılmaz 2010). Grup üyelerine örgütün yararına kendi becerilerini geliştirmeleri için telkin ederler. Reformcu ve yenilikçidirler. Astlarının değer yargılarını ve inançlarını değiştirebilen kişilerdir (Saruhan ve Yıldız 2013). Bu liderler grup üyelerinin sorunları çözmek için farklı yollarla bakmalarına yardımcı olur ve bu konuda düşüncelerini değiştirir. Bass'a göre "bu süreç bir domino etkisi olarak ifade edilir".

Liderin benimsediği dönüşümsel liderlik tarzının en alt düzeye kadar yayılacağını belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili unsurlar şunlardır (Bass ve Avolio 1990, Kaynak: Gürbüz ve ark. 2015 p.258);

- a. Liderin takipçileri üzerinde güven ve hayranlık uyandıran “karizma ve ideal etki”
- b. Liderin takipçilerine çalışmalarında destek olan, onlara ilham veren ve onları motive eden “İlham veren motivasyon”
- c. Liderin takipçilerine sorunları için çözüm oluşturmada yeni bakış açıları geliştirmelerine yardımcı olan “entelektüel teşvik”
- d. Liderin takipçilerinin endişelerine ve sorunlarına duyarlı olmasını sağlayan “bireysel ilgi”dir.

Dönüştürücü liderde olması gereken özellikler şunlardır (Podsakoff ve ark. 1993, Aksaraylı 2015 p.112):

- a. Dönüştürücü lider bir vizyon belirler
- b. Dönüştürücü lider izleyicileri üzerinde bir rol model oluşturur
- c. Dönüştürücü lider takım amaçlarının özümsemesini teşvik eder
- d. Dönüştürücü lider izleyicilerini yüksek performans gösterebilmeleri için onları güdüler
- e. Dönüştürücü lider kişiye özel destek sağlar ve izleyicileri ile ilgilenir
- f. Dönüştürücü lider entelektüel motivasyon sağlar.

Dönüşümcü liderlik, aktifliğe ve başarılı performansa önem vermesi dolayısıyla etkileşimli liderliği de ifade etmektedir. Değişime, gelişime ve yeniliğe önem vermektedir. Örgütsel değerleri oluşturma, vizyon yaratma ve grup üyelerini destekleme gibi özellikleri vardır (Çelik ve Sünbül, 2008). Dönüştürücü liderlik yaklaşımının temeli lideri geliştirmek veya ona belirli beceriler kazandırmak değildir, bu yaklaşımın temel amacı izleyicileri geliştirmek ve yetiştirmek, onları sürekli diri tutmaktır, lider burada sadece bir aracı görevi üstlenmektedir (Celep 2004).

3.6.4.7. Etik Liderlik Teorisi

Etik (ethos), Yunanca karakter anlamına gelen ethos kavramından, Ahlak ise Latince adet veya gelenek anlamına gelen moralty kavramından gelmektedir. Etik

kavramı daha çok kişilerin karakterlerine yönelik düşünülürken, ahlak kavramı (morality) kişilerin birbirleriyle ilişkileri ve birbirlerine karşı tutumları kapsamında kullanılmaktadır (Yılmaz 2010).

Türk Dil Kurumu, “etik” kavramını 1.Ahlak felsefesi, 2.Felsefenin ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı” şeklinde tanımlamıştır (TDK 2017).

Etik, ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bir bilimdir. Ayrıca insan davranışları ile ilgili problemleri inceleyen bir felsefe dalıdır. Etik, ahlak felsefesidir ve insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırır ve inceler (MEGEP 2017). Etik, insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen değerleri, ahlaki bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olarak davranışların niteliğini ve dayanağını araştıran bir felsefe bilimidir (İşgüden ve Çabuk 2006).

Etik liderlik kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla uygun örnek oluşturarak; destek ve karar alma mekanizmalarını kullanarak, çalışanlara etik liderliği göstermek olarak tanımlanmaktadır. Etik liderlik birçok meslekte ve sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe özellikle hekimlikte ve hemşirelikte oldukça önemli bir konudur (Brown 2007, Kaynak: Erten ve ark. 2015 p.63).

Etik liderlik ile kültürel liderlik birbirleri ile ilişkilidir. Çünkü kültürel liderlik güçlü bir örgüt kültürünün var olduğu örgütlerde oluşmaktadır. Örgüt kültürü grup üyeleri tarafından paylaşılan değerleri, inançları ve ilkeleri ifade etmektedir. Etik liderliğin de örgütte oluşabilmesi için belirli ahlaki değerlere, inançlara ve ilkelere sahip olması gereklidir. Dolayısıyla kültürel liderliğin olduğu örgütlerde etik liderlikte var olmaktadır denilebilir (Erdoğan 2015).

Başarılı bir etik liderlikte liderin kendini tanıması ve özsaygısı önemlidir. Lider, kendi toplumsal ve kültürel değerlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, farkında olmalıdır. Bu durumun farkında olmayan bir lider astları ile ilişkilerinde yanlış etik değerlendirmeler yapabilir. Kendinin farkında olan liderlerin ise benlik saygısı ve kendine güveni yüksektir. Bu durum çalışanlarında özsaygısını artırır ve lidere saygı duymalarını sağlar. Kendine güven duyan bir lideri çalışanlar daha çok benimser ve örnek alırlar (Davidhizar 1993, Kaynak: Erten ve ark. 2015 p.66). Ayrıca etik liderlik davranışları, astların da etik

davranmasını sağlayacaktır. Böylece etik standartlar kurumun bir parçası haline gelecek ve güvenin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Yılmaz 2010).

Etik liderlik, insanların kişilikleri, inançları ve değerleri üzerine bir ayrımcılık yapmaz. Kişileri önyargı olmadan farklılıkları ile kabul eder (Yılmaz 2010). Eğer liderin davranışları etik standartlardan oluşuyorsa, lider etik davranıyor demektir. Etik lider hem davranışlarında hem de astları ile olan ilişkilerinde etik kodlara bağlı kalmalıdır (Yılmaz 2010).

3.6.5. Sağlık Kurumları Yönetiminde Liderliğin Etkileri ve İşlevleri

Liderlik, örgütsel hedefleri ve amaçları başarma konusunda kişileri etkileyerek, motive eden, destekleyen, koordine eden ve yönlendiren bir süreçtir. Hastanelerin kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Örneğin, karmaşık olması, sürekli değişkenliği ihtiva etmesi, riskli bir sektörde bulunması, içindeki beşeri unsurun farklı meslek gruplarından olması dolayısıyla kestirilemeyen bir yapıda olması gibi özelliklerdir. Tüm bu özelliklerden dolayı hastanelerin başarılı liderlere ihtiyacı vardır (Tengilimoğlu ve Yiğit 2005). Aynı şekilde hastanelerin sağlık sektöründe meydana gelen hızlı değişme ve gelişme karşısında uyum sağlayabilmeleri için yöneticilerin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Hastaneler yönetilmesi en zor ve en karmaşık olan örgütlerden biridir. Sağlık personelinin farklı meslek gruplarından olması, hastane yönetimini karmaşık hale getiren etkenlerden birisidir. Bu meslek gruplarının birbirleri ile koordinasyonu, hastanenin amaçlarına ulaşması için önemli bir faktördür. Liderlik davranışları hastane yöneticilerinin amaç ve hedeflere ulaşma yönündeki davranışlarını içermektedir. Dolayısıyla hastanelerde iyi bir yönetim, iyi bir örgütlenme, iyi bir koordinasyon, etkili bir denetim mekanizması ve tüm bu faaliyetleri gerçekleştirecek liderlerin olması önemlidir (Turhan 2017).

Hastaneler çok çeşitli faaliyetlerin yapıldığı ve bu faaliyetlerin her an kontrol edilmesinin olanaksız olduğu örgütlerdir. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarına her an ve her durumda istedikleri görevleri verme yetkisine sahip değildir. Dolayısıyla çalışanlara belirlenmiş amaç ve hedefleri benimsetecek, onları motive ederek yönlendirecek unsur liderliktir (Toprak 2015).

Sağlık kurumlarında olması gereken sağlık liderleri; alanında yetkin ve iyi yetişmiş, sürekli gelişmeye ve yeniliklere açık, çevresi ile bütünleşebilen, risk alabilen, doğru ve hızlı kararlar alabilen, güvenen ve güven duyulabilen, iyi iletişim kurabilen, çalışanlarını motive ve koordine edebilen, onları takdir edebilen, vizyon, misyon, politika, strateji, amaç ve hedefleri belirleyebilen ve iyileştirmeler yapabilen özelliklere sahip olmalıdır (Turhan 2017).

Sağlık kurumları, yeniliğe, değişime ve gelişmeye önem veren, vizyon yaratan, dönüşümcü sistemler oluşturmaya gayret eden, her daim yüksek hedeflere ulaşmayı ve başarı odaklı olmayı benimseyen dönüşümcü liderlere sahip olmaya özen göstermelidir.

Sağlık kurumlarında yönetim, sağlık hizmetleri üretimini gerçekleştirmek için toplumun sağlık ile ilgili beklentilerini karşılamak ve sağlık düzeyini korumak ve geliştirmek için örgütün parasal, mekanik ve beşeri kaynaklarının öncelikle planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi sürecidir (Kavuncubaşı ve Yıldırım 2012). Bu süreç aynı zamanda karar verme, problem çözme, kriz yönetimi, zaman ve stres yönetimi gibi fonksiyonlarında yerine getirilmesini ifade etmektedir. Bunlar aynı zamanda liderlik becerileridir. Bu becerilerin yöneticilerde olması beklenmektedir.

Hastanelerin kendine has özelliklerinden dolayı yönetsel süreçte bir takım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu yüzden hastanede sunulan gerek sağlık hizmetlerinin gerekse idari hizmetlerin iyi organize ve koordine edilmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca hastanelerde sağlık hizmetlerindeki kullanılan teknolojinin ileri ve karmaşık olması, yoğun insan ilişkilerini gerektirmesi çalışanların görev ve sorumluluklarının artmasına neden olmaktadır. Tüm bunlar sağlık hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimlilik için liderliğin önemi ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan 2015).

Artan rekabet ortamında, Sağlık Kurumlarının rakipleri ile mücadele edebilecek, sektörde kendisini rakiplerinden üstün tutacak gelişmeye ve yeniliğe açık liderlere ihtiyacı vardır. Ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişim ve yenilikler ile birlikte kişilerin yaşam süresi artmıştır. Bu da sağlık hizmetlerinin önemini artırmıştır. Bu sebeple sağlık sektöründeki hızlı değişime ve gelişime uyum sağlamak için sağlık yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Yağcı ve Duman 2006).

Teknolojik değişimlerin olduğu 20. Yüzyılda bütün örgütler gibi Sağlık Kurumları da bu teknolojik değişim içinde yer almaktadır. Hastanelerde çok çeşitli

faaliyetlerin olması, yoğun ve karmaşık insan ilişkileri dolayısıyla çeşitli sorunlarla karşılaşılabilir. Ortaya çıkan sorunlar hastanenin etkili ve verimli sağlık hizmeti sunmasında engel oluşturabilir. Dolayısıyla hastanelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında, değişimi ve yeniliği gerçekleştirmesinde hastane yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışları önemlidir (Toprak 2015).

Etkili ve verimli olabilecek bir hastane yönetiminde çalışanları başarıya yönlendirecek bir hastane kültürü önemlidir. Etkili bir hastane kültürü oluşturmada kaliteli hasta bakımı ve kaliteli sağlık hizmeti sunma ön planda olmalıdır. Ayrıca çalışanlarında hastane kültürü oluşturma sürecine katılımları sağlanmalıdır. Liderler tarafından çalışanların performanslarının artmasını sağlayan ve yararlı davranışları gösteren kodlar listesi oluşturulmalı ve etik olmayan zararlı davranışlardan uzak duracak bir süreç oluşturulmalıdır (Wosoogh 2009, Kaynak: Uysal ve ark. 2012 p.27).

Hastane yöneticilerinin liderlik vasıfları işletmelerin başarıya ulaşmasında önemli bir etkidir. Hastanenin rakipleri ile mücadele etmesinde, kaliteli sağlık hizmeti sunulmasında, toplumun sağlık ile ilgili beklentilerinin karşılanmasında liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu liderlik özellikleri gelişim ve dönüşüm odaklı, yenilikçi, başarı yönelimli, özgüveni yüksek, güvenilir, kaliteye önem veren, iyi iletişim kurabilen, vizyon sahibi ve çalışanlarına rol model olma gibi özelliklerdir (Başar 2017).

Hastane yöneticilerinde liderlik becerilerinin olması gerekmektedir. Çünkü yapılacak en ufak bir hata veya kötü yönetimin bedeli toplumun sağlık düzeyinin düşmesi veya insan yaşamı ile ödenmesi olmaktadır. Bu anlamda sağlık sektörü diğer sektörlerden farklılaşmakta, hastane yönetimi ise diğer işletme yönetimlerinden ayrılmaktadır (Toprak 2015).

Yataklı sağlık kurumları olan hastaneler, toplumsal yaşamın tüm yönlerini etkilemektedirler. Hastanelerin başarıya ulaşmasında ve topluma etkili ve kaliteli hizmet sunumunda liderlerin çalışanları motive ederek harekete geçirmesi, onların düşünce ve fikirlerini önemseyerek yönetim sürecine dahil etmesi önemlidir. Bu anlamda bunları gerçekleştirecek başarılı liderlere ihtiyaç vardır (Başdoğan ve Önder 2002).

3.6.6. Sağlık Kurumlarında Liderlik Davranışları ve Örgütsel Sessizlik ilişkisi

Çalışanların örgüt ile ilgili sorun ve sıkıntılı durumlarla ilgili kaygı, endişe ve görüşlerini açıkça ifade etmemeleri örgütlerde sessizlik davranışını ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun yönetici ve çalışan arasındaki zayıf ilişkiler ya da bu ilişkilerin samimi olmaması ve yöneticinin çalışanlarına karşı gösterdiği davranışlar gibi nedenleri olabilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz 2009).

Çalışanların sessizlik davranışı göstermesinde bireysel, yönetsel ve korku faktörlerinin dışında liderlerin oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlarını sürekli motive eden, karşılıklı güven ortamı içinde onlarla bireysel olarak ilgilenen, onları dinleyen, saygılı davranan liderlerin bulunduğu sağlık kurumlarında çalışanların daha az sessizlik davranışında buldukları gözlemlenmiştir. Ancak otokratik yönetim tarzını benimseyen, çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almayan, korku faktörleriyle çalışanlarına iş yaptıran liderlerin bulunduğu sağlık kurumlarında ise bireyler daha fazla sessizlik davranışı göstermektedirler (Erol 2012).

Hastaneler, beşeri ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı yataklı sağlık kurumlarıdır. Bu kurumlarda sağlık çalışanlarından en iyi şekilde yararlanmak ve onları iyi bir şekilde yönetebilmek önemlidir. Bunun için öncelikle hastanelerde iyi ve etkin bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır. Ayrıca çalışanların düşünce ve fikirlerini, sorunlarını, endişe ve korkularını açıkça ifade edebilecekleri bir yönetim sistemi kurulmalıdır. Liderlerin hastanelerde farklı düşünce yapılarının da olabileceği bir çeşitliliği kabul etmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışarlardaki kaygıyı, korkuyu ve sessizliği fark ederek kendilerini açıkça ifade edecekleri bir örgütsel iklim ve örgütsel kültür oluşturulmalıdır (Eren 2015).

Çalışanları ile sıcak ilişkiler kuramayan liderlerin olduğu örgütlerde sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir. Çalışanlar önemsenmediklerini düşündükleri için liderleri ile problem ve öneriler hakkında konuşmamaktadırlar. Çalışanlar ve liderleri arasındaki bu mesafeli ilişkiler aynı zamanda çalışanın örgüte olan bağlılığında da zayıflamalara sebep olmaktadır. Eğer liderler, problemler, öneriler, yenilikçi ve yaratıcı fikirler konusunda çalışanlarını destekler ve açık iletişim politikasını oluşturarak onların görüş ve önerilerini dikkate alırsa ve problemlerine duyarlı olursa astlar önemsendiklerini algılar ve çalışan sessizliği azalır. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların sessizlikleri arasında bir ilişki olmaktadır (Batmunkh 2011).

Çalışanların sessizleşmesinde sebeplerin önemli ölçüde liderlerin davranışlarından kaynaklandığı görülmektedir. Çünkü örgütte kararları, kuralları, uygulamaları belirleyen liderlerdir. Bu sebeple liderler çalışanların sessizleşmelerinde de etkili olabilmektedirler. Örgütte sessizliğe sebep olabilecek nedenleri bilmek ve ortadan kaldırmak onlara bağlıdır. Liderlerin seslerini çıkararak, düşünce ve fikirlerini açıkça ifade eden çalışanları yönetim anlamında tehdit olarak görmemeleri gerekmektedir. Doğru olan çalışanların kendilerini, düşünce ve fikirlerini açıkça ifade edecekleri bir yönetim sistemi oluşturmak ve bunu tüm hastane içerisinde yaygınlaştırmaktır (Çakıcı 2008).

Çalışanlar, hastane içerisinde birbirleri ile fikirlerini ve deneyimlerini paylaşırlar ve işyeri ortamına ilişkin ortak bir düşünce üretirler. Liderler çalışanlarını önemsemediklerini hissettirdiğinde ve onlardan gelen fikirleri dikkate almadıklarında ya da karşı çıktıkları için astlar terfi ettirilmediğinde çalışanlar konuşmanın riskli olduğunu düşünerek sessizleşir. Hastanelerde liderlerin bu tür davranışları arttıkça, sessizleşme o kadar fazla olur (Çakıcı 2007).

Örgütsel sessizlik, örgütte öğrenmeyi engellemekte, iş verimini düşürmekte ve iş tatminini azaltmaktadır. Özellikle liderlik davranışlarından kaynaklanan örgütsel sessizlik, çalışanlar üzerinde oluşturulan baskıcı bir yönetim tarzı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütün işgören güçlendirme süreçlerini, kalite yönetimini, yönetsel faaliyetlerini ve iş görme süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışanları psikolojik anlamda olumsuz etkileyerek performanslarını ve verimliliklerini düşürmekte, iş tatminini azaltmakta, değişimlere ve yeniliklere karşı direnç oluşturmalarını sağlamaktadır (Korkmaz ve Aydemir 2015).

Liderlerin çalışanlarından gelen fikirlere karşı ön yargılı davranması, yapılan eleştiriyi kendilerine yapılan saygısızlık olarak algılamaları, çalışanların sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların buldukları örgüte kendilerini kabul ettirme isteği, farklı düşünce ve fikirler ile dışlanma korkusu ve seslerini çıkarmanın bir işe yaramayacağı ve önemsenmeyeceklerini hissetmeleri onları stres ve baskı altında bırakarak konuşmama kararı almalarına sebep olacaktır. Dolayısıyla çalışanlar istemedikleri sonuçlarla karşılaşmamak için kendilerini buldukları ortamlara uydurma ve oluşan şartlardan memnun olmasalar da sessiz kalmalarına sebep olmaktadır (Bildik 2009).

4. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizlik teorileri, yönetim açısından örgütsel sessizliğin önemi, liderlik kavramı, liderlik teorileri, sağlık kurumlarında liderlik ve liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisi açıklanmıştır. Bu bölümde ise, liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisini incelemeye yönelik bir araştırma ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın ana amacı, sağlık çalışanlarının birimdeki yöneticilerinin liderlik davranışları algılarını belirleyerek bu liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerine olan etkilerini belirlemektir. Ayrıca çalışmamızda sosyodemografik özellikler ile örgütsel sessizlik ve liderlik davranışları algısı arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlanmıştır.

Literatüre bakıldığında sağlık sektöründe örgütsel sessizlik ile ilgili çalışma yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Çalışma sağlık sektöründe yapılan ilk çalışmalardan olacağı için sağlık yönetimine büyük katkıları olabileceği düşünülmektedir. Sessizliğin boyutlarının belirlenmesi kurumlara önemli katkı sağlayacaktır. Araştırma sonuçları kurum yöneticileri ile paylaşılacak çalışanların örgütsel sessizlikleri giderilmeye çalışılacaktır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyodemografik değişkenlerin belirlendiği sorular yer almaktadır (11 soru). İkinci bölüm, “liderlik davranışı ölçeği” sorularından (33 soru) ve son bölüm ise “örgütsel sessizlik ölçeği” sorularını (28 soru) içermektedir. Anket formunda iki ölçek kullanılmıştır. Kullanılan liderlik ölçeği Gary Yukl (2002) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş ve Soyacan (2010) tarafından uyarlanmıştır.

Yukl (2002) tarafından geliştirilen liderlik ölçeği 3 boyuttan oluşmakta ve toplam 33 soruyu kapsamaktadır. Bu boyutlar, görev odaklı liderlik davranışı (10 madde), ilişki odaklı liderlik davranışı (10 madde) ve değişim odaklı liderlik davranışdır (13 madde). Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinalinde ise, yönetsel ve örgütsel nedenler (12 madde),

İşle ilgili konular (5 madde), tecrübe eksikliği (4 madde), izolasyon korkusu (4 madde), ilişkileri zedeleme korkusu (3 madde) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmış 28 madde bulunmaktadır. Bizim yaptığımız faktör analizi sonuçlarına göre 3 boyutlu olarak analiz edilmiştir. Ölçekte kullanılan ifadeler eşit aralıklı Likert tipi ile düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler değerlendirilirken “5” algılanan en yüksek katılma durumu (Kesinlikle katılıyorum), “1” algılanan en düşük katılma durumu (Kesinlikle katılmıyorum) göstermektedir”. Başka bir ifade ile “5” çalışanın göstermiş olduğu örgütsel sessizlik davranışının arttığını, “1” ise azaldığını ifade etmektedir. Katılımcılara uygulanan sorular formlar kısmında yer almaktadır.

4.3. Verilerin Toplanması, Araştırmanın Uygulanması

Verilerin toplanması için gerekli iznin alınması konusunda öncelikle araştırma yapılmak istenen hastanelerin bağlı olduğu Kamu Hastaneleri Birliği’ne başvurular yapılmış, onay alındıktan sonra da etik kurula başvuru yapılmıştır. Etik kurul onayı alındıktan sonra araştırma için Kamu Hastaneleri Birliği gerekli izni vermiş, araştırmaya 27.11.2017 tarihinde başlanmıştır. Çalışanlarla yüz yüze görüşme yapılmıştır. Onamları alındıktan sonra çalışmaya katılmayı kabul edenlere anket formu dağıtılmıştır. Araştırma 30.04.2018 tarihinde sonlandırılmıştır.

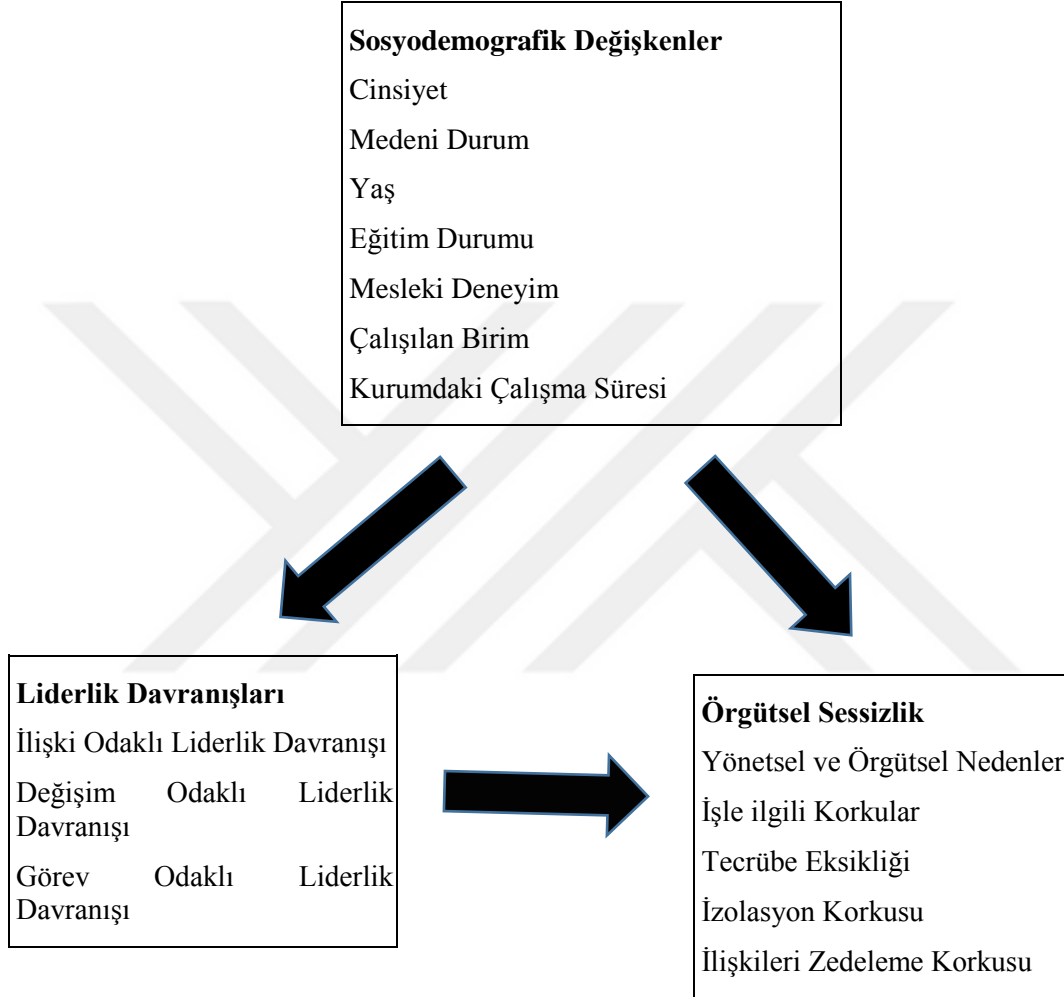
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul İlinde faaliyet gösteren kolayda örneklem yoluyla seçilen iki “eğitim ve araştırma hastanesinde” kadrolu olarak çalışan tüm sağlık personeli oluşturmuştur. Araştırmanın yapıldığı iki kamu hastanesinde çalışan toplam kadrolu sağlık personeli sayısı 5342 olduğundan alınması gereken örneklem büyüklüğü 359 olarak hesaplanmıştır (Raosoft 2018). Araştırma süresince bütün evrene ulaşılmaya çalışılmış, ancak araştırmaya 426 kişi katılmayı kabul etmiştir. Anketlerin geri toplanma sürecinde 381 anket formu doğru ve eksiksiz olarak doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranının %89,5 olduğu tespit edilmiş, toplanan veriler %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Modeli, Varsayımlar

Çalışmada literatür ayrıntılı olarak incelendikten sonra araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modeli Şekil 4-1’de gösterilmektedir. Modelde liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş, sosyodemografik özellikler

ile ilgili yapılan kıyaslamalarda ise; bağımlı değişken olarak liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik, bağımsız değişken olarak sosyodemografik özellikler olarak modelde kendilerine yer verilmiştir.



Şekil 4-1: Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise şunlardır;

Hipotez 1:

H0: Liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki yoktur.

H1: Liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2:

H0: Sosyodemografik değişkenler ile liderlik davranışları arasında ilişki yoktur.

H1: Sosyodemografik değişkenler ile liderlik davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 3:

H0: Sosyodemografik değişkenler ile örgütsel sessizlik arasında ilişki yoktur.

H1: Sosyodemografik değişkenler ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ait verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi liderlik davranışları ve örgütsel sessizliği temsil edecek alt boyutları ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Faktör analizi yapılabilmesi için uygun sayıda örneklemin kullanılıp kullanılmadığı önemlidir. Ayrıca, değişkenler arasında belli bir oranda ilişki bulunmalıdır. Örneklem sayısı ile ilgili olarak; Comrey ve Lee'e göre "50'nin çok zayıf, 100'ün zayıf, 200'ün orta, 300'ün iyi, 500'ün çok iyi ve 1000 ve üstünün ise mükemmel olarak değerlendirilebileceği belirtilmiştir" (Comrey ve Lee 1992). Örneklemin yeterliliğini belirlemek için kullanılan diğer yöntem Kaiser - Meyer – Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ile Barlett's test of sphericity (Barlett küresellik testi) uygulanmasıdır. Araştırmada kullanılan Barlett testi liderlik davranışları değişkenleri ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını göstermektedir. Barlett testi sonucunda bulunan p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki var demektir. KMO örnekleme yeterliliği istatistiği değişkenler arası korelasyonların faktör analizinde uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır. Değerin 1 olması mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceğini gösterir. Genel kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları Tablo 4-1'de görülmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çınko 2016).

Tablo 4-1: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50 den aşağı	Kabul edilemez

Kaynak: Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2016). Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi, İstanbul, Beta yayınevi, 6.Baskı.

KMO bütün soru grubunun faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. Measures of Sampling Adequacy (MSA) değerleri ise tek tek her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu ölçer. Genel kabul görmüş MSA değerlerinin yorumu KMO değerlerinin yorumu ile aynıdır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko 2016).

Faktör analizi yapılırken ilk olarak KMO ve Barlett değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin anlamlı çıkması sonucunda Anti-Image Correlation Matrisi kullanılarak MSA değerleri incelenmiştir. MSA değerlerinin incelenmesi sonucunda 0,50 anlamlılık değerinin üstünde kalan sorular ile araştırmanın analizine devam edilmiştir. Anlamlılık değerine sahip soruların açıklanan toplam varyans çıktılarında ölçeğin kaç alt boyuttan oluştuğu bulunmuştur. Rotated Component Matris tablosu ile faktör ağırlıklarına bakılmış ve hangi sorunun hangi faktör altında toplandığı belirlenmiştir.

Faktör analizi ile yapı geçerliliği test edilen değişkenlerin Cronbach’s Alpha değeri kullanılarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Alpha modelinde Cronbach’s Alpha değerlendirme ölçütü aşağıdaki kriterlerde kullanılmış olup 0,60 ve üstü kabul edilmiştir (Tavşancıl 2014).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Faktör yapılarını belirledikten sonra teoriye uygun biçimde adlandırılmıştır. Faktör yapılarının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu güvenilirlik analizlerinin sonucunda faktör yapıları nihai haline getirilmiştir.

4.6.1. Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları

Liderlik Davranışları ölçeğinin değişkenlerine uygulanan faktör analizi sonucunda toplam üç adet değer faktörü ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde, faktörün geçerli olarak kabul edilebilmesi için özdeğerinin 1'den büyük olması şartı aranmıştır.

Özdeğer (Eigen value), faktör sayısına karar vermede kullanılan bir katsayıdır. Her bir faktör tarafından açıklanan varyans oranının hesaplanmasında kullanılır. Özdeğer yükseldikçe açıkladığı varyans da yükselir (Büyüköztürk 2002). Bu doğrultuda, özdeğerler 19,165 ile 1,028 değerleri arasında sıralanmıştır. Liderlik davranışının %71,4'ünün bulunan üç alt boyut tarafından açıklandığı görülmektedir. Liderlik Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi tablosunda da görüldüğü üzere birinci değer faktörü açıklanan toplam varyansın 26,915'ini, ikinci değer faktörü 24,651'ini ve üçüncüsü 19,852'sini açıklamaktadır. Faktör analizinin KMO ölçek geçerliliği değeri 0,963'dür. Bartlett Küresellik Testi p değeri ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Liderlik davranışları için yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarının özeti Tablo 4-2'de gösterilmektedir.

Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda değişkenlerin aldığı yüklere göre 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Liderlik davranışları ölçeğinde yer alan 13 ve 21 nolu ifadeler 0,50'den daha küçük faktör yükü aldığı (Rotated Component Matrix de) veya faktörün güvenilirlik katsayısı 0,60'ın altında kaldığı veya teorik olarak oluşan faktör yapısıyla örtüşmediği için hiçbir faktör yapısı içine alınmamıştır.

Birinci faktör yapısı, 4, 5, 3, 6, 2, 8, 7, 9, 1 ve 10 uncu maddelerde yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yükleri; 0,836 ile 0,577 arasında değişmektedir. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,953 olarak bulunmuştur. Yukl (2002) ölçeğinde ki gibi bu faktörde yer alan maddeler; planlama, organize etme, koordine etme, kaynak sağlama, standartlar oluşturma gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör Görev Odaklı Liderlik Davranışı olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör yapısı, 25, 22, 30, 24, 26, 23, 29, 32, 33, 31, 28 ve 27 inci maddelerde yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yükleri; 0,769 ile 0,577 arasında değişmektedir. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,961 olarak bulunmuştur. Yukl (2002) ölçeğinde ki gibi bu faktörde yer alan maddeler; yeni yaklaşımları deneme, yeni stratejileri teşvik etme, gelişmeleri duyurma, değişime yardımcı olma gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör Değişim Odaklı Liderlik Davranışı olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör yapısı, 16, 19, 20, 18, 11, 14, 12, 15 ve 17 inci maddelerde yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yükleri; 0,712 ile 0,571 arasında değişmektedir. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,944 olarak bulunmuştur. Yukl (2002) ölçeğinde ki gibi bu faktörde yer alan maddeler; çalışanlarını destekleme, cesaretlendirme, bilgilendirme, başarılarını takdir etme ve örnek olma gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör İlişki Odaklı Liderlik Davranışı olarak adlandırılmıştır.

Tablo 4-2: Liderlik Davranışı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
GÖREV ODAKLI LİDERLİK	Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar.	0,836	26,915	0,953
	Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.	0,792		
	Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımı (paylaşımını) gerçekleştirir.	0,758		
	Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder.	0,757		
	Kısa dönemli faaliyetlerini planlar.	0,731		
	İş aksatacak mevcut problemleri çözer.	0,723		
	Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.	0,704		
	Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	0,700		
	Etkinliği artırmak için faaliyetleri organize eder.	0,676		
	Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.	0,577		

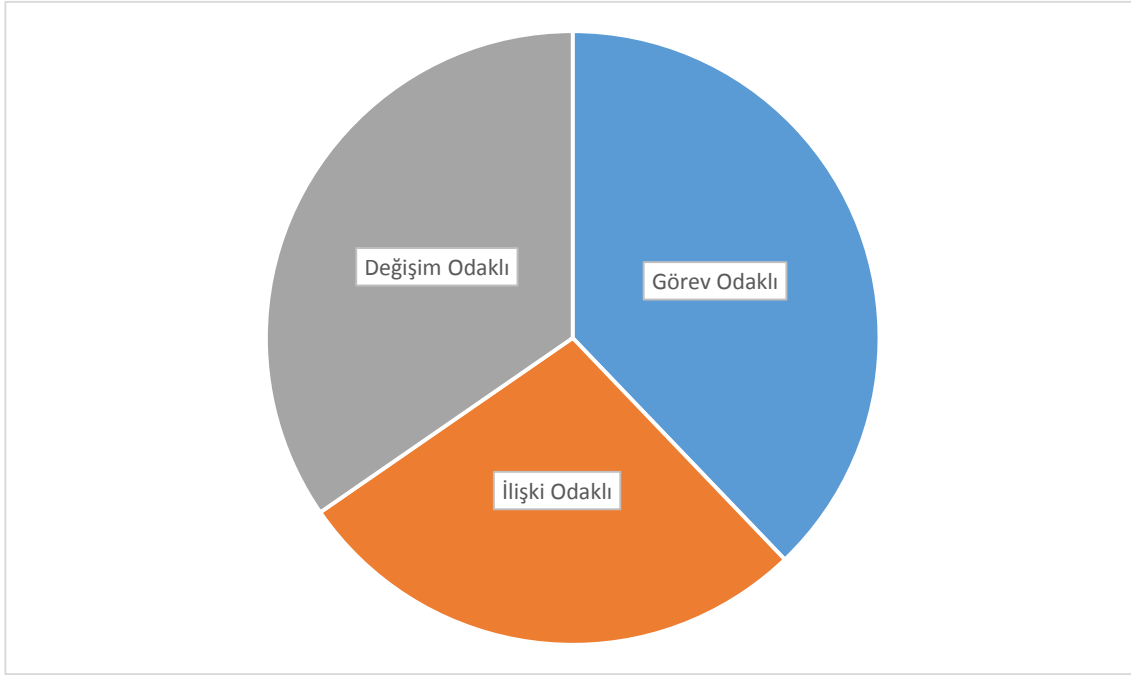
Tablo 4-2: Liderlik Davranışı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (Devam)

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİK	İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	0,769	24,651	0,961
	Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	0,756		
	Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	0,735		
	Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	0,712		
	Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	0,689		
	İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	0,667		
	Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	0,652		
	Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.	0,648		
	Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.	0,634		
	Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.	0,632		
	Yeni yaklaşımları dener.	0,614		
	Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	0,577		

Tablo 4-2: Liderlik Davranışı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları (Devam)

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
İLİŞKİ ODAKLI LİDERLİK	Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.	0,712	19,852	0,944
	Birimimizde takım ruhunu oluşturmak için hikayeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	0,669		
	Örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	0,667		
	Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.	0,638		
	Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	0,631		
	Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	0,619		
	Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	0,608		
	Bireysel roller ve davranışlar konusunda onları bilgilendirir.	0,581		
	Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir.	0,571		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçeği				0,963
Barlett Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi				0,000

Özetle, çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeleri istenmiş ve analizler sonucunda üç tip liderlik davranışı belirlenmiştir. Bu liderlik davranışı tipleri Şekil 4-2’de görüldüğü üzere “Görev Odaklı Liderlik”, “Değişim Odaklı Liderlik” ve “İlişki Odaklı Liderlik” olarak isimlendirilmiştir.



Şekil 4-2: Araştırma Sonucunda Çalışanların Liderlik Ölçeği İçin Belirlenen Değerleri

4.6.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları

Örgütsel sessizlik ölçeğinin değişkenlerine uygulanan faktör analizi sonucunda toplam üç adet sessizlik faktörü ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde, faktörün geçerli olarak kabul edilebilmesi için özdeğerinin 1'den büyük olması şartı aranmıştır. Bu doğrultuda, özdeğerler 14,015 ile 1,236 değerleri arasında sıralanmıştır. Çalışanların örgütsel sessizlik davranışının %74,375'inin bulunan üç alt boyut tarafından açıklandığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi tablosunda da görüldüğü üzere birinci değer faktörü açıklanan toplam varyansın 33,039'unu, ikinci değer faktörü 28,327'sini ve üçüncü değer faktörü ise 13,010'unu açıklamaktadır. Faktör analizinin KMO ölçek geçerliliği değeri 0,958 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçlarının özeti Tablo 4-3'de görülmektedir.

Yapılan faktör analizi ve güvenirlik analizi sonucunda değişkenlerin aldığı yüklere göre 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 4, 6, 7, 17 ve 21 ifadeleri 0,50'den daha küçük faktör yükü aldığı veya faktörün

güvenirlilik katsayısı 0,60'ın altında kaldığı veya teorik olarak oluşan faktör yapısıyla örtüşmediği için hiçbir faktör yapısı içine alınmamıştır.

Birinci faktör yapısı, 22, 25, 26, 24, 23, 27, 15, 16, 14, 28 ve 13 üncü maddelerde yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yükleri; 0,834 ile 0,606 arasında değişmektedir ve faktör yapısının güvenirlik katsayısı 0,962 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan maddeler; sorun yaratan biri olma korkusu, problem bildirme korkusu, desteklenmeme korkusu gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör İş Hayatı Korkuları (İş Korkuları, İzolasyon Korkusu, İlişkileri Zedeleme Korkuları) olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör yapısı, 2, 3, 5, 1, 9, 8, 10, 11 ve 12 inci maddelerde yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yükleri; 0,851 ile 0,605 arasında değişmektedir ve faktör yapısının güvenirlik katsayısı 0,950 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan maddeler; açıkça konuşmayı desteklemeyen kültür, yöneticiye güvenmeme gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör “Örgütsel ve Yönetmel Nedenler” olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör yapısı, 18, 20 ve 19 uncu maddelerde yer alan ifadelerden oluşmaktadır. “Faktör yükleri; 0,868 ile 0,771 arasında değişmektedir” ve faktör yapısının güvenirlik katsayısı 0,842 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan maddeler; yeterince bilgi ve tecrübe olmamasını düşünme, sorumluluk alanında olduğunu düşünmeme gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör “Tecrübe Eksikliği” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 4-3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
İŞ HAYATI KORKULARI	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim.	0,834	33,039	0,962
	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.	0,826		
	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	0,780		
	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	0,752		
	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	0,723		
	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	0,700		
	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	0,700		
	Açıkça konuşunca yöneticim ve meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	0,676		
	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	0,675		
	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	0,667		
	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	0,606		

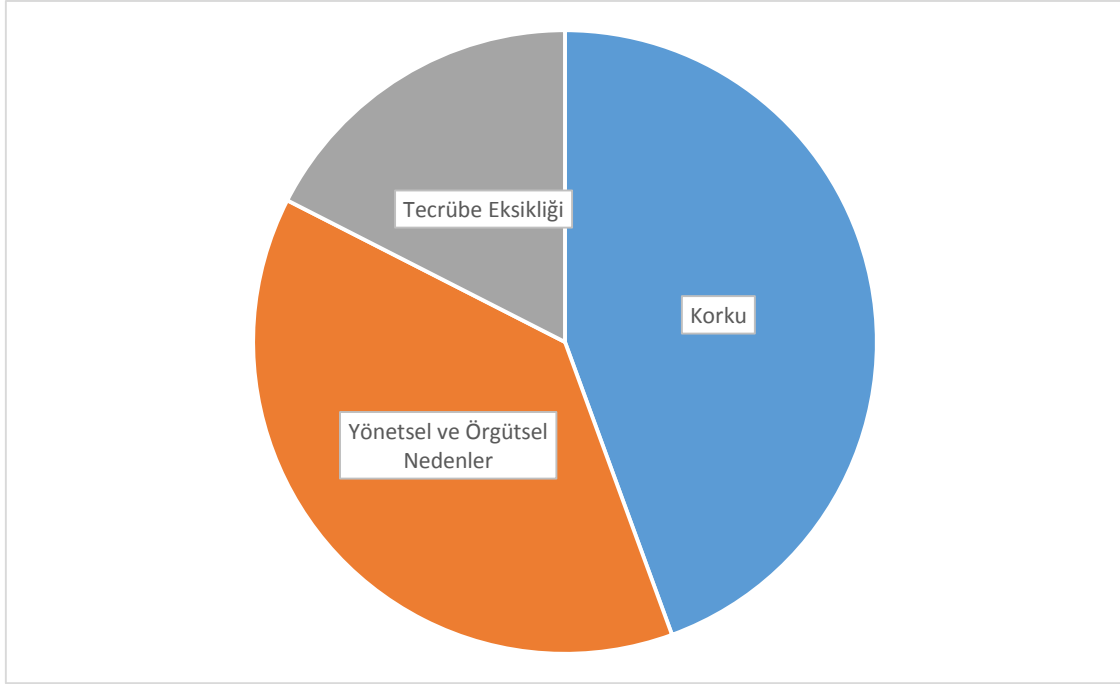
Tablo 4-3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları (Devam)

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL NEDENLER	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	0,851	28,327	0,950
	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	0,849		
	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	0,797		
	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	0,765		
	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	0,687		
	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	0,664		
	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	0,652		
	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	0,645		
	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.	0,605		

Tablo 4-3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları (Devam)

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
TECRÜBE EKSİKLİĞİ	Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	0,868	13,010	0,842
	Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	0,785		
	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	0,771		
Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçeği				0,958
Barlett Küresellik Testi Anlamlılık düzeyi				0,000

Özetle, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının nedenlerini belirlemeleri istenmiştir. Bu nedenler Şekil 4-3’de görüldüğü üzere İş Hayatı Korkuları, Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler ve Tecrübe Eksikliği olarak isimlendirilmiştir.



Şekil 4-3: Araştırma Sonucunda Çalışanların Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Belirlenen Değerleri

4.7. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4-4’de gösterilmiştir.

Tablo 4-4: Demografik Faktörlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

n=381		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	151	39,6
	Kadın	230	60,4
Medeni Durum	Evli	109	28,16
	Bekar	272	71,4
Yaş	25 ve altı	185	48,6
	26-30	93	24,4
	31-35	39	10,2
	36-40	42	11,0
	41 ve üzeri	22	5,8
Eğitim Durumu	İlkokul	3	0,8
	Lise	84	22,0
	Önlisans	136	35,7
	Lisans	129	33,9
	Lisansüstü	29	7,6
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	254	66,7
	6-10 yıl	73	19,2
	11-15 yıl	32	8,4
	16-20 yıl	11	2,9
	20 yıl ve üzeri	11	2,9
Çalıştığı Birim	Dahili Birim	58	15,2
	Cerrahi Birim	32	8,4
	Çocuk birimi	19	5,0
	Yoğun Bakım Acil	84	22,0
	Diğer	188	49,3
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	289	75,9
	6-10 yıl	53	13,9
	11-15 yıl	25	6,6
	16-20 yıl	9	2,4
	20 yıl ve üzeri	5	1,3

Tablo 4-4: Demografik Faktörlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı (Devam)

n=381		Frekans	Yüzde
Yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklığı	Hiçbir Zaman	15	3,9
	Çok nadir	103	27,0
	Bazen	117	30,7
	Çoğunlukla	89	23,4
	Her zaman	57	15,0
Çalışanların işle ilgili herhangi bir konu ya da sorun hakkında yöneticileriyle açıkça konuşabilme sıklığı	Hiçbir Zaman	24	6,3
	Çok nadir	70	18,4
	Bazen	102	26,8
	Çoğunlukla	121	31,8
	Her zaman	64	16,8
Yöneticilik Durumu Görev	Evet	48	12,6
	Hayır	333	87,4

Araştırmaya katılan çalışanların Tablo 4-4'te yer alan demografik özellikleri incelendiğinde kadın çalışanların 230 kişiyle (%60,4) erkeklere oranla çoğunlukta olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan erkeklerin oranı %39,6 ile 151 kişiden oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların 109'u (%28,16) evli, 272'si (%71,4) ise bekarıdır. Çalışmada bekar çalışan sayısının evli çalışan sayısına oranla fazla olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde %48,6'sının (185 kişi) 25 yaş ve altı yaş grubunda, %24,4'ünün (n=93) 26 ile 30 yaşları arasında, %10,2'sinin (n=39) 31 ile 35 yaş arasında, %11'inin (n=42) 36 ile 40 yaş arasında ve %5,8'inin de (n=22) 41 yaş ve üzeri olan grupta yer aldığı gözlemlenmiştir.

Eğitim durumu açısından çalışanlar değerlendirildiğinde, 3 kişinin (%0,8) ilkokul, 84 kişinin (%22,0) lise, 136 kişinin (%35,7) önlisans, 129 kişinin (%33,9) lisans ve 29 kişinin de (%7,6) lisansüstü eğitimi aldığı gözlenmiştir.

Çalışanların mesleki deneyimleri değerlendirildiğinde büyük bir çoğunluğun (%66,7) 1 ile 5 yıl arasında deneyimli oldukları gözlemlenmiştir. Çalışanların 73'ü (%19,2) 6 ile 10 yıl arasında deneyimli, %8,4'ü (32 kişi) 11 ile 15 yıl arasında mesleki deneyime sahiptir ve çalışanların %2,9'u (11 kişi) hem 16 ile 20 yıl arasında hem de 20 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir.

Çalışanların çalıştıkları birimler incelendiğinde %15,2'si (58 kişi) dahili birimde, %8,4'ü (32 kişi) cerrahi birimde, %5'i (19 kişi) çocuk biriminde, %22'si (84 kişi) yoğun bakım acil ve %49,3'ü (188 kişi) ise diğer birimlerde çalışmaktadır. Diğer birimlerde çalışanlar idari birimler, laboratuvarlar, nöroloji, göz, anestezi, kadın doğum, yeni doğan yoğun bakım, kardiyoloji, cildiye ve radyoloji birimlerinde çalışmaktadır.

Kurumlarındaki çalışma süreleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde büyük bir çoğunluğun (%75,9) 1 ile 5 yıl arasında kurumda görev yaptıkları gözlemlenmiştir. 53 kişi (%13,9) 6 ile 10 yıl arasında, %6,6'sı (25 kişi) 11 ile 15 yıl arasında, %2,4'ü (9 kişi) 16 ile 20 yıl arasında ve %1,3 (5 kişi) ise 20 yıl veya daha fazla süredir kurumda çalışmaktadır.

Çalışanların yöneticileriyle görüşme sıklığına göre değerlendirildiğinde küçük bir çoğunluğun %3,9'unun (15 kişi) hiçbir zaman yöneticisiyle görüşmediğini belirtmektedir. %27'si (103 kişi) çok nadir, %30,7'si (117 kişi) bazen, %23,4 (89 kişi) çoğunlukla ve %15'i (57 kişi) ise her zaman görüştüğünü belirtmiştir.

Çalışanların işle ilgili yöneticileri ile açıkça konuşabilme sıklığına göre değerlendirildiğinde %6,3'ünün (24 kişi) hiçbir zaman, %18,4'ü (70 kişi) çok nadir, %26,8'si (102 kişi) bazen, %31,8 (121 kişi) çoğunlukla ve %16,8'i (64 kişi) ise her zaman konuşabildiğini belirtmiştir.

Çalışmaya katılan çalışanların “yöneticilik göreviniz var mı?” sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların %12,6’sının (n=48) yöneticilik görevi yürüttüğü görülmüştür.



5. BULGULAR

5.1. Liderlik Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

Liderlik davranışları alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar Tablo 5-1'de gösterilmektedir. Katılımcıların liderlik davranışları algıları incelendiğinde görev odaklı liderlik alt boyutu ortalama puanı $3,51 \pm 0,37$ ile en yüksek ortalamaya sahip alt boyuttur. En düşük ortalama puana sahip olan alt boyut ilişki odaklı liderliktir ($3,27 \pm 0,37$). Değişim odaklı liderlik alt boyutunun ortalama puanı ise; $3,30 \pm 0,33$ dür.

Tablo 5-1: Liderlik Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

	Ortalama	Standart Sapma
Görev Odaklı Liderlik	3,51	0,37
İlişki Odaklı Liderlik	3,27	0,37
Değişim Odaklı Liderlik	3,30	0,33

Minimum 1- Maksimum 5 n=381

5.2. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar Şekil 5-2'de gösterilmektedir. Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri incelendiğinde yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutu ortalama puanı $2,73 \pm 0,54$ ile en yüksek ortalamaya sahip alt boyuttur. En düşük ortalama puana sahip olan alt boyut tecrübe eksikliğidir ($2,36 \pm 0,31$). Korku alt boyutunun ortalama puanı ise; $2,70 \pm 0,48$, örgütsel sessizlik toplam boyutu ortalama puanı ise $2,67 \pm 0,37$ 'dir. Çalışanların ortalamanın altında sessizlik davranışı gösterdiği görülmüştür ($2,67 \pm 0,37$).

Tablo 5-2: Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

	Ortalama	Standart Sapma
Korku	2,70	0,48
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	2,73	0,54
Tecrübe Eksikliği	2,36	0,31
Örgütsel Sessizlik	2,67	0,37

Minimum 1- Maksimum 5 n=381

5.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Sonuçları

Tezde araştırma konusu kapsamında oluşturulan hipotezlerde belirtilen ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiş ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı bulunmaya çalışılmıştır.

5.3.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Durmuş ve Yurtkoru ve Çinko (2016)'ya göre "Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denir. Pearson korelasyon analizi, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakılmak istendiğinde en sık kullanılan analiz yöntemidir" (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko 2016). Pearson korelasyon katsayısı (r); -1 ile +1 arasında değerler alır. 0'a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin olduğunu, ± 1 'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bununla beraber negatif (-) değerler ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif (+) değerler ise ilişkinin aynı yönlü olduğunu gösterir (Bayram 2017). Durmuş, Yurtkoru ve Çinko (2016)'ya göre "kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50'nin altında korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta, 0,70 ve üzeri korelasyon da kuvvetli ilişki gösterecektir" (Durmuş Yurtkoru ve Çinko 2016). Bu veriler ışığında, araştırma kapsamında ele alınan ifadeler aralıklı ölçekler ile analiz edildiğinden, aralarındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 5-3: Araştırmada Ortaya Çıkan Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER		1	2	3	4	5	6	7
1.	Görev Odaklı Liderlik	1	,815**	,781**	-,422**	-,465**	-,302**	-,464**
2.	İlişki Odaklı Liderlik	,815**	1	,863**	-,457**	-,483**	-,191**	-,474**
3.	Değişim Odaklı Liderlik	,781**	,863**	1	-,373**	-,388**	-,187**	-,389**
4.	Korku	-,422**	-,457**	-,373**	1	,824**	,610**	,963**
5.	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	-,465**	-,483**	-,388**	,824**	1	,490**	,932**
6.	Tecrübe Eksikliği	-,302**	-,191**	-,187**	,610**	,490**	1	,671**
7.	Örgütsel Sessizlik	-,464**	-,474**	-,389**	,963**	,932**	,671**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyi için anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyi için anlamlıdır.

Tablo 5-3’de Faktör analizi ile elde edilen değişkenler ve bu değişkenlerin kendi aralarında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Liderlik davranışları ve alt boyutlarından alınan puanlarla örgütsel sessizlik ve alt boyutlarından alınan puanlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucunda, Tablo 5-3’den anlaşılacağı üzere liderlik davranış boyutlarından görev odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik boyutu değeri arasında pozitif ($,815$) ve değişim odaklı liderlik boyutu değeri arasında pozitif ($,781$) istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) ve kuvvetli ($r > ,50$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Görev odaklı liderlik boyutunun örgütsel sessizlik boyutlarından; korku boyutu değeri arasında negatif ($-,422$), Yönetmel ve örgütsel nedenler boyutu arasında negatif ($-,465$), Tecrübe eksikliği boyutu arasında negatif ($-,302$) ve Örgütsel sessizlik

toplam boyutu arasında negatif (-,464) istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) ve zayıf ($r < ,50$) bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucunda, liderlik davranışı boyutlarından ilişki odaklı liderlik ile görev odaklı liderlik boyutu değeri arasında pozitif (,815) ve değişim odaklı liderlik boyutu değeri arasında pozitif (,863) istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) ve kuvvetli ($r > ,50$) bir ilişki olduğu görülmüştür. İlişki odaklı liderlik boyutunun örgütsel sessizlik boyutlarından; korku boyutu değeri arasında negatif (-,457), Yönetmel ve örgütsel nedenler boyutu arasında negatif (-,483), Tecrübe eksikliği boyutu arasında negatif (-,191) ve Örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında negatif (-,474) istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) ve zayıf ($r < ,50$) bir ilişki olduğu görülmüştür”.

Yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucunda, liderlik davranışı boyutlarından değişim odaklı liderlik ile görev odaklı liderlik boyutu değeri arasında pozitif (,781) ve ilişki odaklı liderlik boyutu değeri arasında pozitif (,863) istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) ve kuvvetli ($r > ,50$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Değişim odaklı liderlik boyutunun örgütsel sessizlik boyutlarından; korku boyutu değeri arasında negatif (-,373), Yönetmel ve örgütsel nedenler boyutu arasında negatif (-,388), Tecrübe eksikliği boyutu arasında negatif (-,187) ve Örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında negatif (-,389) istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) ve zayıf ($r < ,50$) bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma hipotezlerine bakıldığında; görev odaklı liderlik boyutu, ilişki odaklı liderlik boyutu ve değişim odaklı liderlik boyutu ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel açıdan $p < ,01$ düzeyinde anlamlı negatif yönlü bir ilişki tespit edilmesi dolayısıyla hipotez 1 için H1 kabul edilmiştir.

Korelasyon analizine faktör analizinden elde edilen değişkenlerin yanı sıra sosyodemografik özelliklerde ilave edilip aralarında bir ilişki olup olmadığını tespit edilmiştir. Tablo 5-4’de sosyodemografik değişkenler ile araştırmada ortaya çıkan değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 5-4: Sosyodemografik Değişkenler ile Araştırmada Ortaya Çıkan Değişkenler Arasındaki Pearson Katsayıları

DEĞİŞKENLER	G.O.L	İ.O.L	D.O.L	Korku	Yön. ve Örg. Ned.	Tec. Eksik.	Örg. Ses.
1. Cinsiyet	,031	,071	,027	,020	,040	,019	,030
2. Medeni durum	-,173**	-,115*	-,096	,028	,091	,106*	,069
3. Yaş	,069	,023	,048	-,029	-,074	-,138**	-,067
4. Eğitim Durumu	,076	,062	,094	-,119*	-,078	-,145**	-,116*
5. Mesleki Deneyim	,193**	,128*	,152**	-,055	-,143**	-,130*	-,109*
6. Çalıştığı Birim	-,096	-,123*	-,085	,014	,050	,060	,037
7. Kurumdaki Çalışma Süresi	,148**	,094	,089	-,213**	-,211**	-,199**	-,231**
8. Görüşme sıklığı	,206**	,172**	,142**	-,201**	-,195**	-,119*	-,206**
9. Açıkça Konuşabilme	,372**	,357**	,319**	-,299**	-,391**	-,138**	-,345**
10. Yöneticilik Görevi	-,199**	-,161**	-,201**	,169**	,123*	,209**	,171**

** Korelasyon 0.01 düzeyi için anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyi için anlamlıdır.

Yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucunda, cinsiyet değişkeni ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Medeni durum ile görev odaklı liderlik ($p<,01$) ve ilişki odaklı liderlik ($p<,05$) arasında negatif yönlü anlamlı ilişki mevcuttur. Yaş değişkeni ile sadece örgütsel sessizlik boyutlarından tecrübe eksikliği boyutu arasında ($p<,01$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Eğitim durumu değişkeni ile

örgütsel sessizlik boyutlarından korku boyutu ($p<,05$), tecrübe eksikliği boyutu ($p<,01$) ve örgütsel sessizlik toplam puanı arasında ($p<,05$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Mesleki deneyim değişkeni ile örgütsel sessizlik boyutlarından sadece korku boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışılan birim değişkeni ile sadece ilişki odaklı liderlik boyutu ile ($p<,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Kurumdaki çalışma süresi ile liderlik davranışı boyutlarından görev odaklı liderlik ile arasında ($p<,01$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Örgütsel sessizlik boyutlarından ise korku, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında ($p<,01$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Görüşme sıklığı değişkeni ile görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik değişkenleri arasında anlamlı ($p<,01$) pozitif, örgütsel sessizlik değişkenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler, korku ve tecrübe eksikliği ile ise anlamlı ($p<,01$, $p<,05$) ve negatif bir ilişki mevcuttur. Açıkça konuşabilme değişkeni ile liderlik davranışları boyutları arasında anlamlı ($p<,01$) pozitif, örgütsel sessizlik değişkenleri ile ise anlamlı ($p<,01$) negatif bir ilişki mevcuttur. Yöneticilik görevi değişkeni ile ise liderlik davranışları boyutları arasında anlamlı ($p<,01$) ve negatif, örgütsel sessizlik boyutları ile ise anlamlı ($p<,01$, $p<,05$) ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 2:

H0: Sosyodemografik değişkenler ile liderlik davranışları arasında ilişki yoktur.

H1: Sosyodemografik değişkenler ile liderlik davranışları arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki araştırma hipotezlerine bakıldığında; sosyodemografik değişkenlerden sadece cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenleri ile liderlik davranışları boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer sosyodemografik değişkenler ile liderlik davranışları boyutları arasında ($p<,01$, $p<,05$) anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 3:

H0: Sosyodemografik değişkenler ile örgütsel sessizlik arasında ilişki yoktur.

H1: Sosyodemografik değişkenler ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki araştırma hipotezlerine bakıldığında ise; sosyodemografik değişkenlerden sadece cinsiyet ve çalıştığı birim değişkeni ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer sosyodemografik değişkenler ile örgütsel sessizlik boyutları arasında ($p<,01$, $p<,05$) anlamlı bir ilişki mevcuttur.

5.3.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Durmuş, Yutkoru ve Çinko (2016)'ya göre “Regresyon analizi bir bağımlı değişkenin diğer bağımsız değişken veya değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Bu analiz türünde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması yönünde bir model oluşturulur. Oluşturulan regresyon modeli ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait yaklaşık değerini verir” (Durmuş, Yutkoru ve Çinko 2016).

Araştırmanın bu aşamasında hipotezlerin test edilmesi için Regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak araştırma kapsamında liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisini görebilmek için analiz yapılmıştır.

Tablo 5-5’de görüldüğü üzere liderlik davranışları değişkenlerinin örgütsel sessizlik ile ilişkisi incelenmiştir. Liderlik davranışları değişkenleri bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ise bağımlı değişken olarak yer almıştır.

Tablo 5-5: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	F	β	T	p
Görev Odaklı Liderlik	41,666	-,269	-3,365	,001
İlişki Odaklı Liderlik		-,395	-3,995	,000
Değişim Odaklı Liderlik		,162	1,768	,078
			R^2	,249
			$Düz. R^2$,243

Bağımlı değişken : Örgütsel sessizlik

Örgütsel sessizliğin liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik değişkenlerine ait varyansı %24,9 oranında

açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik değişkeninin %24,9 ‘u görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışı değişkenlerine bağlıdır.

Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ($p < 0,05$) ve ilişki odaklı liderlik ($p < 0,05$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Bağımsız değişkenlerden değişim odaklı liderliğin $p > 0,05$ olduğundan dolayı modele anlamlı bir katkı sağlamadığından dolayı modelden çıkarılmıştır. Daha sonra tekrar yapılan regresyon analizi ile elde edilen sonuç aşağıdaki Tablo 5-6’da gösterilmiştir.

Tablo 5-6: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: İkinci Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	F	β	t	P
Görev Odaklı Liderlik	60,595	-,232	-2,996	,003
İlişki Odaklı Liderlik		-,285	-3,692	,000
<i>R²</i>				,243
<i>Düz. R²</i>				,239

Bağımlı değişken : Örgütsel sessizlik

Örgütsel sessizliğin liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik değişkenlerine ait varyansı %24,3 oranında açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik değişkeninin %24,3’ü görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranışı değişkenlerine bağlıdır.

Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ($p < 0,05$) ve ilişki odaklı liderlik ($p < 0,05$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Görev odaklı liderlik ile ilişki negatif ($\beta = -,232$) yönlü, ilişki odaklı liderlik ile ilişki negatif ($\beta = -,285$) yönlü %24,3 oranında örgütsel sessizlik değişkenini etkilemektedir.

Tablo 5-7: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinden Korku Değişkenine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	F	β	t	P
Görev Odaklı Liderlik	35,570	-,181	-2,228	,026
İlişki Odaklı Liderlik		-,428	-4,252	,000
Değişim Odaklı Liderlik		,138	1,480	,140
R²				,221
Düz. R²				,214

Bağımlı değişken : Örgütsel sessizlik korku değişkeni

Örgütsel sessizlik korku değişkeninin liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik değişkenlerine ait varyansı %22,1 oranında açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik değişkeninin %22,1'i görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışı değişkenlerine bağlıdır.

Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ($p < 0,05$) ve ilişki odaklı liderlik ile anlamlı ilişki göstermektedir. “Bağımsız değişkenlerden değişim odaklı liderliğin $p > 0,05$ olduğundan dolayı modele anlamlı bir katkı sağlamadığından dolayı modelden çıkarılmıştır. Daha sonra tekrar yapılan regresyon analizi ile elde edilen sonuç aşağıdaki Tablo 5-8’de gösterilmiştir.

Tablo 5-8: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinden Korku Değişkenine Etkisi: İkinci Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	F	β	t	P
Görev Odaklı Liderlik	99,887	-,150	-1,901	,058
İlişki Odaklı Liderlik		-,335	-4,257	,000
R²				,216
Düz. R²				,212

Bağımlı değişken : Örgütsel sessizlik korku değişkeni

Örgütsel sessizlik korku değişkeninin liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik değişkenlerine ait varyansı %21,6 oranında açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik korku değişkeninin %21,6'sı görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranışı değişkenlerine bağlıdır.

Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ($p < 0,05$) ve ilişki odaklı liderlik ile anlamlı ilişki göstermektedir. Görev odaklı liderlik ile ilişki negatif ($\beta = -,150$) yönlü, ilişki odaklı liderlik ile ilişki negatif ($\beta = -,335$) yönlü %21,6 oranında örgütsel sessizlik korku değişkenini etkilemektedir.

Tablo 5-9: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinden Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Değişkenine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	F	β	t	P
Görev Odaklı Liderlik	43,472	-,256	-3,219	,001
İlişki Odaklı Liderlik		-,440	-4,474	,000
Değişim Odaklı Liderlik		,191	,191	,036
<i>R²</i>				,257
<i>Düz. R²</i>				,251

Bağımlı değişken : Örgütsel sessizlik yönetmel ve örgütsel nedenler değişkeni

Örgütsel sessizlik değişkenlerinden yönetmel ve örgütsel nedenler değişkeninin görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışları değişkenlerine ait varyansı %25,7 oranında açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik yönetmel ve örgütsel nedenler değişkeninin %25,7'si görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışları değişkenlerine bağlıdır.

Analiz sonuçlarına bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik yönetmel ve örgütsel nedenler değişkeni, liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ($p < 0,05$), ilişki odaklı liderlik ($p < 0,05$) ve değişim odaklı liderlik ($p < 0,05$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Görev odaklı liderlik ile ilişki negatif ($\beta = -,256$) yönlü, ilişki odaklı liderlik ile ilişki negatif ($\beta = -,440$) yönlü ve değişim odaklı liderlik ile ilişki pozitif ($\beta = ,191$) yönlü % 25,7 oranında yönetmel ve örgütsel nedenler değişkenini etkilemektedir.

Tablo 5-10: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinden Tecrübe Eksikliği Değişkenine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	F	β	t	P
Görev Odaklı Liderlik	14,144	-,448	-5,129	,000
İlişki Odaklı Liderlik		,132	1,219	,223
Değişim Odaklı Liderlik		,049	0,493	,622
<i>R²</i>				,101
<i>Düz. R²</i>				,094

Bağımlı değişken : Örgütsel sessizlik tecrübe eksikliği değişkeni

Örgütsel sessizlik değişkenlerinden tecrübe eksikliği değişkeninin görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışları değişkenlerine ait varyansı %10,1 oranında açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik tecrübe eksikliği değişkeninin %10,1'i görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışları değişkenlerine bağlıdır.

Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ($p < 0,05$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Bağımsız değişkenlerden ilişki odaklı liderliğin ve değişim odaklı liderliğin $p > 0,05$ olduğundan dolayı modele anlamlı bir katkı sağlamadığından modelden çıkarılmıştır. Daha sonra tekrar yapılan regresyon analizi ile elde edilen sonuç aşağıdaki Tablo 5-11'de gösterilmiştir.

Tablo 5-11: Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinden Tecrübe Eksikliği Değişkenine Etkisi: İkinci Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	F	β	t	P
Görev Odaklı Liderlik	38,144	-,302	-6,176	,000
<i>R²</i>				,091
<i>Düz. R²</i>				,089

Bağımlı değişken : Örgütsel sessizlik tecrübe eksikliği değişkeni

Örgütsel sessizlik değişkenlerinden tecrübe eksikliği değişkeninin liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik değişkenine ait varyansı %9,1 oranında açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik tecrübe eksikliği değişkeni %9,1'i görev odaklı liderlik davranışı değişkenine bağlıdır.

Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ($p < 0,05$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Görev odaklı liderlik ile ilişki negatif ($\beta = -,302$) yönlü, %9,1 oranında tecrübe eksikliği değişkenini etkilemektedir.

5.4. Liderlik Davranışları Ölçeği Ortalamaları

Katılımcıların liderlik davranışları ölçeğine verdiği yanıtların maddelere göre toplam ortalamaları Tablo 5-12'de yer almaktadır.

Tablo 5-12: Liderlik Davranışları Ölçeği Ortalamaları

Maddeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder.	381	3,3255	1,1671
Kısa dönemli faaliyetleri planlar.	381	3,4016	1,0876
Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımı (paylaşımını) gerçekleştirir.	381	3,5879	1,1990
Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar.	381	3,6115	1,1658
Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.	381	3,5617	1,1605
Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder.	381	3,6535	1,0861
Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.	381	3,6194	1,1399
İşi aksatacak mevcut problemleri çözer.	381	3,5276	1,1527
Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	381	3,4619	1,1409
Birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.	381	3,3806	1,1353
Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	381	3,3071	1,2129
Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	381	3,3386	1,1231
Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.	381	3,2703	1,9352
Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	381	3,2467	1,2256
Bireysel roller ve davranışlar konusunda onları bilgilendirir	381	3,4514	1,1428
Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.	381	3,1864	1,1672
Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir.	381	3,4173	1,0962
Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.	381	3,3071	1,2365

Tablo 5-12: Liderlik Davranışları Ölçeği Ortalamaları (Devam)

Maddeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Birimimizde takım ruhunu oluşturmak için hikayeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	381	2,9633	1,2747
Örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	381	3,2992	1,2094
Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.	381	3,3255	1,1466
Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	381	3,2178	1,1273
İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	381	3,2598	1,1323
Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	381	3,3228	1,1089
İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	381	3,3123	1,1095
Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	381	3,2651	1,1124
Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	381	3,3596	1,1559
Yeni yaklaşımlar dener.	381	3,3255	1,1805
Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	381	3,3412	1,1466
Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	381	3,3307	1,1101
Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.	381	3,2283	1,1015
Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.	381	3,3307	1,1611
Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.	381	3,3937	1,1203

Tablo 5-12’de liderlik davranışları ölçeği soruları incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,6535 ile “Birim faaliyetlerini yönetir ve koordine eder” ifadesi ile 3,6194 ortalama ile “Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler” ifadesi ve 3,6115 ortalama ile “Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar” ifadelerinin olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 2,9633 ortalama ile “Birimimizde takım ruhunu oluşturmak için hikayeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır” ifadesi ve 3,1864 ortalama ile “Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır” ifadesidir.

5.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalamaları

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğine verdiği yanıtların maddelere göre toplam ortalamaları Tablo 5-13’de yer almaktadır.

Tablo 5-13: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalamaları

Maddeler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	381	2,5643	1,2393
Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	381	2,6955	1,2984
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	381	2,6457	1,2493
İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	381	2,7526	1,9197
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	381	2,7008	1,1985
Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	381	2,8136	3,0130
Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum	381	2,8976	2,5147
İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	381	2,7244	1,2587
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	381	2,7638	1,2863
Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	381	2,7900	1,2765
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	381	2,9764	1,2678
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	381	2,7480	1,3375
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	381	2,6352	1,3101
Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	381	2,8189	1,2819
Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	381	2,9213	1,3034
Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	381	2,8031	1,2378

Tablo 5-13'de örgütsel sessizlik ölçeği soruları incelendiğinde en yüksek ortalamanın 2,9764 ile “Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum” ifadesi ile 2,9213 ortalama ile “Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.” ifadesi olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 2,2887 ortalama ile “Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” ifadesi ve 2,3483 ortalama ile “Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok” ifadesidir.



6. TARTIŞMA

Çalışmamızda, İstanbul İlinde iki eğitim ve araştırma hastanesindeki sağlık çalışanlarının birimdeki yöneticilerinin liderlik davranışları algıları belirlenerek ile bu liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

381 kişiye yapılan çalışmamızın sonucunda liderlik davranış algıları ile çalışanların örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Yine çalışmada demografik özellikler ile liderlik davranışları algısı ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Liderlik davranışları alt boyutlarından görev odaklı liderlik ortalama puanı $3,51 \pm 0,37$, ilişki odaklı liderlik ortalama puanı $3,27 \pm 0,3$ ve değişim odaklı liderlik ortalama puanı ise; $3,30 \pm 0,33$ dür. Bu sonuç çalışanların yöneticilerini daha çok görev odaklı lider olarak algıladıklarını gösterebilir. Türel (2003), 300 mavi yakalı çalışan üzerinde, göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarının astların kendilerini takım olarak algılamaları üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. İnsana ve göreve yönelik liderlik davranışlarının farklı bölümlerde çalışanların liderlik tarzı algılamalarında farklılık yarattığı sonucunu bulmuştur. Taşkiran (2005)'in İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 164 üst düzey yöneticinin liderlik yönelimlerinin demografik faktörlere göre değişip değişmediğini araştırdığı çalışmada; araştırmaya katılan yöneticilerde göreve yönelik eğilimin insana yönelik eğilimden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda örgütsel sessizlik alt boyutlarından korku alt boyut ortalaması $2,70 \pm 0,48$, yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyut ortalaması $2,73 \pm 0,54$, tecrübe eksikliği alt boyut ortalaması $2,36 \pm 0,31$ ve örgütsel sessizlik toplam boyut ortalaması ise $2,67 \pm 0,37$ 'dir. Yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Çakıcı (2008) bir üniversitede akademik ve idari personele yapmış olduğu çalışmada çalışanların en çok yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessizleştikleri sonucunu bulmuştur. Bu nedenleri işle ilgili korkular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu ve tecrübe eksikliği takip etmektedir.

Çalışmamızda liderlik davranışları alt boyutları ile sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Liderlik davranışı alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Uzun (2005)'un Adana'daki özel

bankalarda çalışan 68 yönetici ile yaptığı araştırma sonucunda “kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından farklılık bulunamamıştır. Taşkiran (2005)’ın cinsiyet açısından yapmış olduğu inceleme sonucunda erkek yöneticilerde göreve yönelik liderlik davranışı eğilimi kadın yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur.

Çalışmamızda görev odaklı liderlik ile çalışma süresi açısından anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen yaş ve eğitim seviyesi açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Alkın (2006)’nın Yalova’da kâğıt ve kimya sektöründe çalışan 283 yönetici ile yapmış olduğu araştırmada yaş, eğitim ve çalışma süresine göre liderlik davranışlarının farklılaştığı görülmüştür.

Örgütsel sessizlik, Pinder ve Harlos’a göre (2001) örgütsel değişimi etkileme yeteneğine sahip olan çalışanların bireysel, duygusal ya da örgütsel koşullar nedeniyle düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanmıştır. Morrison ve Milliken (2000) göre ise çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerini kasıtlı olarak söylememesi durumu olarak tanımlanmıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmamızda kadın (%60,4; n=230) ve erkek (%39,6; n=151) oranları arasında önemli derecede fark olmasından dolayı cinsiyet ile sessiz kalma nedenleri arasında bir farklılık çıkmadığı düşünülmüştür. Durak (2013) tarafından 82 üniversiteden 321 öğretim elemanı üzerinde açıkça konuşabilme sıklığının, konuşma nedenlerine etkisinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmada sessiz kalma nedenlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna varılmıştır. Kılınç (2012)’ın Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hekim ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet ile sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çakıcı (2008)’nın bir üniversitede akademik ve idari personele yapmış olduğu çalışmada ise kadınların erkeklere göre, sessizliğin çalışan performansını ve gelişmeyi kısıtlayabileceğine ve çalışanları mutsuz edebileceğine daha fazla katıldıkları görülmüştür. Kolay (2012) tarafından eğitim sektöründe ve Kutlay (2012) tarafından üniversitede çalışan araştırma görevlileri üzerinde yapılan çalışmalarda ise erkeklerin kadınlardan daha sessiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kabullenici sessizlikte, çalışanlarda söylenenlerin yönetim tarafından önemsenmeyeceği düşüncesi hakimdir (Pinder ve Harlos 2001). Bu durum örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenleri ifade edebilir. Çalışmamızda astların yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessizleşmesi ile cinsiyet arasında anlamlı bir

farklılık bulunamamıştır. Savunmacı sessizlik ise çalışanların örgüt içindeki herhangi bir durum ya da olaya yönelik farklı olan düşüncelerini ifade ettiğinde karşılaşacakları olumsuz tepkiden korkmaları sebebiyle görüş ve düşüncelerini gizleyerek sessiz kalmasıdır (Dyne, Ang ve Botero 2003). Liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisini araştırdığımız çalışmamızda çalışanların korku sebebiyle savunmacı sessizlik davranışı göstermesi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Taşkiran (2010) tarafından İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, Eroğlu ve ark. (2011) tarafından tekstil sektörü çalışanlarına uygulanan araştırmada, Sarıkaya (2013) tarafından enerji sektörü çalışanlarına uygulanan araştırmada ve Yanık (2012)'in İstanbul'daki, Küçükçekmece ilçesindeki meslek liselerinde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında cinsiyet ile kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığını ifade etmişlerdir.

Çalışmamızda çalışanların örgütsel sessizlik nedenlerinden tecrübe eksikliği sebebiyle sessizlik boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Batmunkh (2011)'un İstanbul'daki üniversitelerde görev yapan 112 akademisyen ile yapmış olduğu araştırmasının sonuçlarına göre yaş arttıkça işle ilgili nedenlerden dolayı çalışanların daha fazla sessiz kaldıkları görülmüştür. Ehtiyar ve Yanardağ (2008)'in Antalya'da bir zincir otelde çalışan 135 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada; yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ancak işletme genelinde sessizlik tutumu hakim olsa da çalışanların genellikle açık iletişimden yana olduğu ve sorunları açıkça dile getirmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Ancak Taşkiran (2010), Eroğlu ve ark. (2011), Sarıkaya (2013) ve Yanık (2012)'in araştırmalarında prososyal (korumacı), kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Çalışmamızda çalışanların örgütsel sessizlik nedenlerinden tecrübe eksikliği sessizlik boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak Taşkiran (2010), Sarıkaya (2013) ve Kolay (2012)'in araştırmalarında örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

İki eğitim ve araştırma hastanesinde gerçekleştirdiğimiz çalışmamızda örgütsel sessizlik boyutlarından korku, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu ile

eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Benzer şekilde Alioğulları (2012)'nin Erzurum ilinde faaliyet gösteren hastaneler ve ilaç firmalarında çalışanlar ile yaptığı çalışmasına göre eğitim düzeyi arttıa çalışanların tecrübe eksikliğinden dolayı sessiz kalma tutumu azalmaktadır. Ancak Yalçın ve Baykal (2012)'in özel hastanelerde hemşirelerin sessiz kaldıkları konuları ve sessiz kalma nedenlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada ise örgütsel sessizlik nedenleri ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. şehitoğlu (2010) ve Sarıkaya (2013)'n yaptığı çalışmalarda eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Tekmen (2016)'nin Antalya ilindeki 374 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada sessizlik davranışının eğitim açısından farklılık gösterdiği bulunmuştur. Eğitim seviyesi arttıa sessizlik davranışının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. akıcı ve akıcı (2007)'nin 2 otelin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; çalışanların %55'inin iş yaşamlarında en az bir kez sessiz kalmayı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sessiz kalmayı tercih edenler, tercih etmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları hususunda daha endişeli bir tutum sergilemişlerdir. Ayrıca araştırmada katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına bağlı olarak sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılaştığı saptanmıştır.

Yaptığımız çalışmada örgütsel sessizlik boyutlarından korku, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu ile çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışma süresi çalışanların sessizleşme nedenlerine etki etmektedir. Aynı şekilde Ruçlar (2013), Yalçın ve Baykal (2012) tarafından yapılan çalışmalarda çalışma sresinin çalışanların sessizleşmelerine etki ettiği görülmüştür. Batmunkh (2011)'un İstanbul ilinde üniversitede görev yapan akademisyenler üzerine yapmış olduğu çalışmasında ise çalışma süresi arttıa yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumunun arttığı görülmüştür. Ancak Tekmen (2016)'in çalışma sonuçlarında çalışma süresi ile sessizleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisini araştırdığımız görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler değişkenini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Değişim odaklı liderliğin ise örgütsel sessizlik yönetsel ve örgütsel nedenler değişkenini pozitif yönlü etkilediği görülmüştür. Örgütte liderlerin görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı

sergilemeleri çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessizleşmesini azalttığı ve değişim odaklı liderlik davranışının ise çalışanlarda örgütsel sessizliği artırdığı düşünülebilir. Yeşilaydın ve diğ. (2016)'nin Trabzon ilindeki kamu hastanelerinde görev yapan sağlık personelinin örgütteki sessizlik nedenlerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada çalışanların sessizlik nedenleri araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessizleştikleri görülmüştür. Erigüç ve ark. (2014) tarafından bir devlet hastanesinde örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmada hemşirelerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin ulaşılan sonuçlarda en fazla etkili olan nedenlerin başında “yöneticilerin sözde ilgileniyor görünmesi” ve “negatif geri bildirim olumsuz tepki vermesi” nedenlerinin geldiği görülmüştür. Ayrıca “ilişkilerin mesafeli olması”, “yöneticilerin en iyiyi ben bilirim tavrı” ve “açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri” gibi nedenlerin de hemşireleri sessizliğe ittiği görülmüştür. Bildik (2009)'in tezinde liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği ne oranda etkilediği ile ilgili İstanbul ve İzmit illerinde farklı sektörlerde çalışan 1051 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmasında çalışanların sessiz kalmalarında en önemli nedenin “yönetsel ve örgütsel nedenler” olduğu görülmüştür. Çakıcı (2008)'nin yapmış olduğu çalışmada çalışanların sessizliği tercih etme nedenlerinin başında “yönetsel ve örgütsel nedenler” gelmektedir ve bunu “iş ile ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu” gibi nedenler takip etmektedir.

Dönüştürücü liderlik, değişim, gelişme ve yenilikleri amaç edinen, astlarının gayelerinde, inanç ve değerlerinde, beklentilerinde, değişim ve farkındalık oluşturarak, onların değişmesini sağlamaya çalışan bir liderlik tarzıdır (Özdil 2017). Değişim odaklı liderlik tarzı ise stratejik kararların geliştirilmesi, değişen çevreye organizasyonun ve çalışanların adapte edilmesi ile ilgilidir. Ayrıca yenilik ve uyumun artırılması, süreçler, ürün ve hizmetlerde değişikliklerin yapılması ve değişikliklere bağlılığın sağlanmasını ifade etmektedir (Erdoğan 2011). Çalışmamızda değişim odaklı liderliğin örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessizliği pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Organizasyonlarda değişikliğin sağlanmaya çalışılması çalışanlarda bu değişikliğe direnç göstermeye sebep olabilir. Bu direncin sebepleri güven eksikliği, değişimin gereksiz ve mantıksız olduğuna dair inanışları, değişim sonrasında ücretlerin azalacağı korkusu, değişimin getireceği yüksek maliyet, güç kaybı ve kişisel başarısızlık gibi sebepler olabilir. Tüm bu sebepler çalışanların değişim odaklı liderlik davranışı

karşısında sessizleşmesine neden olabilir. Bildik (2009), Taşkiran (2010), Batmunkh (2011) yaptığı çalışmalarda ve Erol (2012)'un Ankara'daki konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmasında çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaran, kişisel gelişimlerine yardımcı olan, onlara inanarak özgüvenlerini ve motivasyonlarını yükselten ve karşılaştıkları sorunlara destek olan dönüştürücü liderlerin olduğu organizasyonlarda çalışanların sessiz kalmadığı, sorunları ve önerileri hakkında yöneticileriyle konuşabildiği görülmüştür.

Çalışmamızda liderlik tarzlarının çalışanların sessizleşmesinde etkili olduğu görülmüştür. Detert ve Burris (2007)'in liderlik tarzı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere, bir zincir otelde görev yapan çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; liderlik tarzlarının, çalışanlar üzerinde açıkça konuşmalarının sağlanması bakımından önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda çalışanların sorun yaratan biri olma korkusu, problem bildirme korkusu, desteklenmeme korkusu ve işini kaybetme korkusu gibi korkular sebebiyle sessizleştikleri görülmüştür. Perlow ve Williams (2003)'in çeşitli sektörlerden yönetici ve çalışanlar ile yaptıkları görüşme sonucunda, sessizlik davranışının bireyler üzerinde tedirginlik, stres, kin, utanma, düşük performans ve tatminsizlik gibi duygusal ve psikolojik sonuçlar yarattığı belirtilmiştir. Örgütsel sessizliğin nedenine ve oluşumuna yönelik model geliştiren ve örgütsel sessizliği ilk defa ele alan Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'in ise çalışanların neden sessiz kaldıklarını tespit etmek üzere, 40 çalışan ile görüşerek yaptıkları araştırma sonucunda; çalışanların konuşmamayı tercih etmemelerinin nedenlerinin, sorun çıkaran biri olarak algılanma korkusu olduğu görülmüştür. Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel sessizliği “sessizlik sarmalı teorisi” kapsamında ele alarak çalışanların çoğu zaman izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma sağlık çalışanlarının birimdeki yöneticilerinin liderlik davranışları algılarını belirleyerek bu liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerine olan etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda kolayda örneklem yolu ile seçilen iki eğitim ve araştırma hastanesindeki sağlık çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 24.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmaya 381 sağlık çalışanı katılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmının kadınlardan (%60,4; n=230) oluştuğu görülmektedir. Erkeklerin çalışmaya katılım sayısı ise; 151 (%39,6)'dir.

Çalışanların medeni durumları incelendiğinde bekar çalışan sayısının (%71,4; n=272) evli çalışan sayısına (%28,16; n=109) oranla fazla olduğu görülmüştür.

Katılanların büyük çoğunluğunun 25 ve altı yaş (%48,6; n=185) grubundan olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya en az katılım 41 yaş ve üzeri (%5,8; n=22) olan gruptan gerçekleşirken; 36-40 yaş arasında olanlardan 42 kişi çalışmaya destek vermiştir (%11).

Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ön lisans (%35,7; n=136) ve lisans (%33,9; n=129) mezunu olanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Lisansüstü mezunlarının sayısı 29 (%7,6) iken; sadece 3 kişi (%3)'ü ilkökul mezunudur.

Çalışmada liderlik davranışları alt boyutları açısından değerlendirildiğinde görev odaklı liderlik alt boyut ortalaması $3,51 \pm 0,37$, ilişki odaklı liderlik alt boyut ortalaması $3,27 \pm 0,37$ ve değişim odaklı liderlik alt boyut ortalaması ise $3,30 \pm 0,33$ 'dür. Rakamlar incelendiğinde görev odaklı liderlik alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise korku alt boyut ortalaması $2,70 \pm 0,48$, yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyut ortalaması $2,73 \pm 0,54$, tecrübe eksikliği alt boyut ortalaması $2,36 \pm 0,31$ ve örgütsel sessizlik toplam boyut ortalaması ise $2,67 \pm 0,37$ 'dir. Yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve çalışanların ortalamanın altında sessizlik davranışı gösterdiği görülmüştür ($2,67 \pm 0,37$).

Çalışma sonucunda; liderlik davranışları ile sosyodemografik değişkenler arasında, örgütsel sessizlik ile sosyodemografik değişkenler arasında ve liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

- Görev odaklı liderlik ile medeni durum, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında
- İlişki odaklı liderlik ile medeni durum, mesleki deneyim, çalıştığı birim, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında
- Değişim odaklı liderlik ile mesleki deneyim, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi “arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<,01$; $p<,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri incelendiğinde;

- Korku boyutu ile eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında
- Yönetimsel ve örgütsel nedenler boyutu ile mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında
- Tecrübe eksikliği boyutu ile medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında
- Örgütsel sessizlik toplam boyutu ile eğitim durumu, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi “arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<,01$; $p<,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik davranışları alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutlarına göre farklılık gösterip göstermedikleri incelendiğinde;

- Görev odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik arasında kuvvetli, örgütsel sessizlik boyutlarından korku, yönetimsel ve örgütsel nedenler,

tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında zayıf ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

- İlişki odaklı liderlik ile görev odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik arasında kuvvetli, örgütsel sessizlik boyutlarından korku, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında zayıf ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
- Değişim odaklı liderlik ile görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik arasında kuvvetli, örgütsel sessizlik boyutlarından korku, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında zayıf ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada regresyon analizi ile liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisi belirlenmiş olup liderlik davranışlarının örgütsel sessizliği etkilediği görülmüştür ($R^2 = ,24$). Liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik örgütsel sessizlik korku değişkeni ile ters orantılıdır. Örgütte liderlerin görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların korku sebebiyle sessizleşmesinin önüne geçtiği düşünülebilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda sağlık yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunabiliriz.

- Örgütlerde sessizliğin yaygınlaşması ve sürekli olması istenmeyen bir durumdur. Bu sebeple sessizliği önlemede yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla iletişimi, onlara karşı tutumu ve yönetme biçimleri bu anlamda önemlidir. Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde ve bu araştırmaların sonuçlarına dayanılarak örgütlerde sessizliği engellemek için yöneticiler, çalışanlara çalıştıkları kurumların yönetimine katılma olanağını sağlamak olan “katılımcı yönetim tarzını” uygulayabilir. Çalışanlarına fikirlerini ve problemlerini dile getirme olanağı tanıyan, kararlara katılmalarını sağlayan, onları önemseyen liderlik tarzları hastaneler için olması gereken liderlik tarzlarıdır. Bu sağlık çalışanlarının çalışmalarının olumlu yönden etkilenebilmesi açısından önem arzedebilir. Ayrıca yeni düzenlemeler ve geliştirmeler yapılarak çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması çözüm olabilir.
- Her kurum çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyerek bunun nedenlerini saptamalı.

- Ayrıca sağlık kurumlarında ast üst ilişkilerini ve iletişimini geliştirmeye yönelik düzenli toplantıların yapılması, çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili konularda verilecek kararlara katılmaları onların sessiz kalmalarının önüne geçebilir ve örgütsel performansı artırabilir.
- Hastane yöneticilerinin, sağlık çalışanlarının hem işle ilgili hem de iş dışındaki sorunlarına duyarlı olması, onları önemsemesi, güvenmesi, fikirlerini dikkate alması, onları takdir etmesi, olayları açıklayıcı olması, rol çatışmalarını azaltması, ayrımcılık yapmaması ve çalışanların kendilerini geliştirebilmelerine imkan tanınması sessizliğin azaltılması açısından önemli olabilir. Bunlara ilave olarak kurum tarafından çalışanların sosyal aktivitelerle motive edilmesi, samimi ve güvenilir bir iletişim sisteminin kurulması, etik değerlere uygun davranılmasının sağlanması ve insan kaynakları aracılığı ile sessizlik konusunda çalışanlara eğitimler verilmesi örgütsel sessizliği azaltmaya yardımcı olabilir. Benzer şekilde çalışanların, sahip oldukları bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını daha iyi sergileyebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması ile sessizleşmelerinin önüne geçilebilir.
- Liderin durumsal değişlikleri dikkate alarak; kendisi, çalışanları ve örgütü için en uygun olan, etkinliği, verimliliği, performansı, başarıyı, motivasyonu ve iş tatminini artıran liderlik davranış tarzını göstermesi örgütsel sessizliğin önlenmesinde daha etkin sonuçlar sağlayabilir.
- Ayrıca çok boyutlu çalışmalarla ülkelerarası farklılıklarda incelenebilir.

Türkiye’de “sessizlik” üzerine yürütölen araştırmalarda bir artış olmasına karşın araştırmaların çoğunlukla eğitim ve turizm sektöründe yapıldığı görölmektedir. Sağlık sektöründe bu konudaki araştırma sayısı artırılabilir.

KAYNAKLAR

Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların Örgütsel Sessizliğin Boyutları Üzerine Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **34 (4)**, 1-18.

Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akgündüz, A. (2004). Lider Yöneticinin El Kitabı, İstanbul, Genç Beyin Yayınevi, 2. Baskı.

Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, **6 (12)**, 108-124.

Akşit, H. (2010). Yönetim ve Yöneticilik, İstanbul, Kum Saati Yayınevi. 2. Baskı.

Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **3 (2)**, 386-416.

Akyüz, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **44**, 207-216.

Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Alkın, C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **4 (6)**, 136-147.

Arslan, B. (2015). Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aslan, M. (2017). Yönetici Liderlik Tarzları ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Kargo Şirketinde Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Atasever, M. (2013). Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi - Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Atmaca, S. (2016). Sağlık Çalışanlarının Benimsedikleri Liderlik Tarzları ile Örgütsel Davranışların İlişkisi, Lefke Avrupa Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, Lefke.

Aygün, R. (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **12 (19)**,73-84.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, **4**, 231–272.

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

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **6 (1)**, 23-42.

Bayraktar, A. (2014). Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider Üye Etkisi Yoluyla Örgütsel Sessizliğe Etkisi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayram N. (2017). SPSS ile Veri Analizi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 6. Baskı

Bedir Turhan, N. (2017). Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik ve Motivasyon (Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Blackman, D. ve Sadler-Smith E. (2009). The Silent And The Silenced In Organizational Knowing And Learning, *Management Learning*, **40 (5)**, 571-572.

Boal, K. B. ve Schultz, P. L. (2007). “Storytelling Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems”. *The Leadership Quarterly*. **18 (4)**, 411-428.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice, *Journal Of Management Studies*, **40 (6)**, 1394.

Brown, M. (2007). Misconceptions of ethical leadership, how to avoid potential pitfalls, *Journal of Organizational Dynamics*, **36 (2)**, 140–155.

Bulut, H. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **5 (9)**, 62-89.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **32**, 470-480.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Siyasal Kitapevi, Genişletilmiş 2. Baskı.

Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çorum.

Celep, C. (2004). Dönüşümcü Liderlik, Ankara, Anı Yayıncılık.

Comrey, A. L. ve Lee, H. L. (1992). A First Course in Factor Analysis, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

Çakıcı A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **16 (1)**, 145-162.

Çakıcı A. ve Çakıcı A. C. (2007). İşgören Sessizliği: Konuşmak mı zor, Sessiz Kalmak mı Zor? XV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs; Sakarya. Kongre Kitabı, s: 389-400.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **17**, 117-134.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, **13 (3)**, 49-66.

Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, **3 (4)**, 465-474.

Çiriş, C. (2014). Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessizliğini Etkileyen Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dalgın, T. (2015). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Daşçı, E. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları

Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Davidhizar R. (1993). Leading with charisma, *Journal of Advanced Nursing*, **18** (4); 675–679.

Demir Güvenli, D. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demir, M. (2014). İşgörenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi ile İlişkisi, *International Journal of Human Sciences*, **11** (1), 1095-1113.

Detert, J. R. ve Ethan R. B. (2007). “Leadership Behaviour And Employee Voice: Is The Door Really Open?” *Academy of Management Journal*, **50**(4), 869-884.

Dilek, Y. ve Taşkiran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, **7** (13), 402-434.

Drath, W. H. ve Palus, C. J. (1994). Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **41**, 111- 136.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2016). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, İstanbul, Beta Yayınevi, 6.Baskı.

Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD,)* **7** (2), 277-286.

Dyne, L. V., Soon, A. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, **40** (6), 1360-1392.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ M. (2008) “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*”, **14 (1)**, 51-68.

Erdem İ. (2015). Örgütsel Davranış, İstanbul, Nobel Yayınevi, 14. Baskı.

Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, **8 (29)**, 198-213.

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

Erdoğan, T. (2015). Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eren, D. (2011). Lider Öyle Olmaz Böyle Olur (Yön Veren Liderler ile Liderlik Üzerine), İstanbul, Doğan Kitapevi, 1. Baskı.

Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınevi, 15. Baskı.

Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç. İ. S. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **4 (2)**, 61-84.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **16 (2)**, 97-124.

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

Ersançmış, O. (2015). Dönüştürücü Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Erten, Z., Bayraktar, E. ve Açmaz, G. (2015). Etik ve Etik Liderlik, *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, **4 (1)**, 62-68.

Gök, G. A. (2016). Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, **14** (1), 104-124.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, **1** (2), 107-134.

Gürbüz, S., Şahin, F. ve Ayhan, Ö. (2015). Liderin Yönetime İlişkin Varsayımlarının Dönüşümcü Liderlik Davranışına Etkisi: Çok Düzeyli Bir Analiz, 1. Örgütsel Davranış Kongresi (15 Kasım 2013), Sakarya, s. 257-265.

Güriş, S. ve Astar, M. (2015). Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik, İstanbul, Der Yayınevi, 2. Baskı.

Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1969), Lifecycle Theory of Leadership, *Training and Development Journal*, **23**, 26-34.

İşgüden B. ve Çabuk A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **9**, 59-86.

Kahveci, G. ve Demirtaş Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, **38** (167), 50-64.

Kahya C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Rolü, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama, *Sakarya İktisat Dergisi*, **3** (2), 1-18.

Karabağ Köse, E. (2013). İlköğretim Kurumları Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Yayınları.

Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Etkileri” Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar İçinde”, Editörler: Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel, Bursa, Ekin Yayınevi, 1. Basım.

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara, Siyasal Kitabevi. 2. Baskı.

Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **18 (2)**, 95-113.

Kerim, N. (2010). Avrupa İli Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **5 (1)**, 17-32.

Kılınç, E. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınevi, 17. Baskı.

Kolay, A. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Korkmaz O. ve Aydemir S. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, **13 (2)**, 140-165.

Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, **17 (4)**, 581-603.

Kurt, B. (2010). Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılık ve İş ile Firma Performansı İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Kutlay, Y. (2012). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, **1 (2)**, 86-115.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Edition.

Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Edition.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Inc. 12th Edition.

Mankan, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, İzmir, İlya Yayınevi, 1. Baskı.

MEGEP (2017, Haziran). Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Ankara. Erişim: 12.06. 2017
http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller/Meslek%20Eti%C4%9Fi%20ve%20C4%B0lkeleri.pdf

Menemencioğlu, K. (2013). Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Meydan, C. H. ve Polat, M. (2011). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, **65 (4)**, 123-140.

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.

Nemeth, C. J. ve Nemeth-Brown, B. (2003). Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity, *Group Creativity: Innovation through Collaboration* kitabı içinde. Editör: Paul Paulus, Oxford University Press, Incorporated, Cry, Nc, Usa.

Öktem, M. K. (1991). Güdüleme Kurmaları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz-X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması, *Amme İdaresi Dergisi*, **24 (3)**, 47-62.

Önal, S. (2015). Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Özcan, N. (2011). Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.

Özdil, M. M. (2017). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özevin, M. U. (2016). Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Bir Havayolu İşletmesinde Nicel Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2016). Örgütsel Davranış, Ekin Kitapevi, Bursa, Genişletilmiş 6. Baskı.

Pederit, S. K. ve Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues, *Journal of Management Studies*, **40** (6), 1477-1502.

Perlow, L. ve Williams, S. (2003). "Is Silence Killing Your Company?", *Harvard Business Review*, 3-8.

Pinder, C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, **20**, 331-369.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. ve Boomer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, **22** (2), 259-298.

Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2001). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, **40** (6), 1539-1562.

RAOSOFT. (2018). Sample Size Calculator. Retrieved 14.11.2018, from <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Rauch, C. F. ve Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62.

Ruçlar, K. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Sarıoğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **6 (1)**, 122-136.

Sarıoğlu, G. S. (2013). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul. Beta Yayınevi, 1. Basım.

Serger, İ. (2017). Hasta Emniyet Tutumları ve Hata Yönetimi İklimi ile Algılanan Liderlik Tarzları Etkileşimi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, **10 (1)**, 281-294.

Shrivastava, P. ve Nachman, S. A. (1989). "Strategic Leadership Partners" (Stratejik Liderlik Ortakları), *Strategic Management Journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership*, **10**, 51-66.

Soycan, H. (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Stone, G., Conley, C. ve Luo, Y. (2014). Alternative Perspectives on Leadership with Confucian Philosophy. *Open Journal of Leadership*, **3**, 30-38.

Sullivan, G. R. ve Harper M. V. (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz (Ayşe Bilge Dicleli, Çev.), İstanbul, Boyner Holding Yayınları, 1. Baskı.

Sur, H. ve Palteki, T. (2013). *Hastane Yönetimi*, İstanbul, Nobel Tıp Kitapevi, 1. Basım.

Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin Liderlik Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **23** (2), 135-154.

Taksim, B. (2014). Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taskıran, E. (2005). Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Taş, A., Ergeneli, A. ve Akyol, D. H. (2013). Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi, Sakarya Üniversitesi Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir.

Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara, Nobel Yayıncılık. 1. Baskı.

Tavşancıl, E. (2014). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara, Nobel Yayıncılık. 4. Baskı.

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **5 (3)**, 114-134.

TDK (2017, Ağustos). Güncel Türkçe Sözlük, Ankara, Türk Dil Kurumu.

Erişim: 12.08.2017,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3a11db6889b0.76140866403a9532838.68022550

TDK (2017, Eylül). Güncel Türkçe Sözlük, Ankara, Türk Dil Kurumu.

Erişim: 02.09.2017,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3a11e1b64951.06630779

Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, **7 (14)**, 81-91.

Tekmen, E. E. (2016). Çalışan Sessizlik Davranışının Azaltılmasında Algılanan Örgütsel Destek Etkili midir? *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, **1 (1)**, 53-75.

Tengilimoğlu D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **8 (3)**, 374-400.

Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, Nobel Yayınevi.

Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Toprak, S. (2015). Yönetici Hemşirelerde Liderlik Modelleri (Diyarbakır Kamu Hastaneleri Örneği), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tülübaş, T. (2011). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Türel, F. (2003). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türk Dil Kurumu (1959), *Türkçe Sözlük*, (3.Baskı). Ankara: TDK.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, **12 (2)**, 121-156.

Ulutaş, M. (2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **15 (1)**, 25-57.

Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ülker, F. ve Kantan, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, **1 (2)**, 111-125.

Wosoogh, H. (2009). Hospital Culture and System Performance, *The Governance Institute White Paper*, Winter: 19-21.

Yağcı, M. İ. ve Duman, T. (2006). Hizmet Kalitesi- Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devler, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, **7 (2)**, 218-238

Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, **9 (2)**, 42-50.

Yaman, R. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, **4 (1)**, 36-50.

Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, **18 (31)**: 14-22.

Yıldız, N. Ç. ve Güneş, M. Ş. (2017). Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, **1(1)**, 45-66.

Yılmaz, H. (2010). Stratejik Liderlik, İstanbul, Kum Saati Yayınevi.

Yiğit, A. (2004). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Pearson Education, USA.

Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations*, Pearson Education, USA.

Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O. ve Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, **2(3)**, 1-26.

Zachary, W. B. ve Kuzuhara L. W. (2005). *Organizational Behavior*, South-Western, Thomson, 1 st Edition.

Zel, U. (2009). Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi. Erişim:14.11.2017 www.ugurzel.com/67-stratejik-liderlik-ve-yetenek-yonetimi.html.

FORMLAR

Sayın katılımcı ekte sunulan anket sağlık çalışanlarının yöneticilerin liderlik tarzları algıları ile örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans tezi için hazırlanmış olup, Yrd. Doç. Dr. Selma Söyük'ün danışmanlığından yürütülecektir. Anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve bireysel değerlendirilmeyecektir.

Değerli vakitlerinizi ayırdığınız için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Seçil ERGÜL

BİRİNCİ BÖLÜM –KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()			
Medeni Durum	Evli ()	Bekar ()			
Yaş	25 ve altı ()	26-30 ()	31-35 ()	36-40 ()	41 ve üzeri ()
Eğitim Durumu	İlkokul ()	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()	20 Yıl Üzeri ()
Çalıştığı Birim	Dahili Birim ()	Cerrahi Birim ()	Çocuk Birimi ()	Yoğun Bakım Acil ()	Diğer ()
Bu kurumdaki çalışma süreniz	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	20 yıl ve üzeri ()
Yöneticilerinizle yüz yüze görüşme sıklığınız?	Hiçbir Zaman ()	Çok nadir ()	Bazen ()	Çoğunlukla ()	Her zaman ()
Genel olarak işinizle ilgili herhangi bir konuya da sorun hakkında yöneticilerinizle açıkça konuşabileceğinizi düşünebiliyor musunuz?	Hiçbir Zaman ()	Çok nadir ()	Bazen ()	Çoğunlukla ()	Her zaman ()
Yöneticilik göreviniz var mı?	Evet ()	Hayır ()			
Yanıtınız evet ise belirtiniz.					

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular liderlik davranışı ile ilgilidir. Bu sorulara yanıt verirken birim yöneticinizi düşünerek cevap veriniz. Bu ölçekte **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**, seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Yöneticim;	1	2	3	4	5
1.	Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder.					
2.	Kısa dönemli faaliyetleri planlar.					
3.	Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımı(paylaşımını) gerçekleştirir.					
4.	Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar.					
5.	Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.					
6.	Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder.					
7.	Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.					
8.	İşi aksatacak mevcut problemleri çözer.					
9.	Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.					
10.	Birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.					
11.	Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.					
12.	Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.					
13.	Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.					
14.	Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.					
15.	Bireysel roller ve davranışlar konusunda onları bilgilendirir					
16.	Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.					
17.	Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir.					
18.	Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.					
19.	Birimimizde takım ruhunu oluşturmak için hikayeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır.					
20.	Örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.					
21.	Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.					
22.	Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.					
23.	İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.					
24.	Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.					
25.	İşletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.					
26.	Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.					
27.	Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.					
28.	Yeni yaklaşımlar dener.					
29.	Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.					
30.	Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.					
31.	Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.					
32.	Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.					
33.	Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular liderlik davranışı ile ilgilidir. Bu sorulara yanıt verirken birim yöneticinizi düşünerek cevap veriniz. Bu ölçekte **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**, seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2.	Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3.	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
4.	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
5.	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6.	Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7.	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum					
8.	İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
9.	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.					
10.	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
11.	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
12.	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
13.	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
14.	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
15.	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
16.	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
17.	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
18.	Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
19.	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
20.	Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
21.	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
22.	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
23.	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.					
24.	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
25.	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.					
26.	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
27.	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
28.	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

Tarih ve Sayı: 16/11/2017-288505



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
 Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
 Başkanlığı



Sayı :35980450-663.05-
 Konu :Seçil ERGÜL

Sayın Seçil ERGÜL

İlgi :30/10/2017 tarihli, 127558 sayılı yazı.

Sorumlu araştırmacılığımı üstlendiğiniz 2017/152 dosya numaralı "Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi: İki Kamu Hastanesi Örneği " konu başlıklı çalışma Kurulumuzun 06.11.2017 tarih 09 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup,karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalı
 Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
 Başkan

Doğrulamak için:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BE6PA792Z>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Vildan İNCİ Dahili : 10696

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
 34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr



LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ İKİ KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

% 10	% 7	% 3	% 5
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Odevi	% 1
2	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Odevi	% 1
3	Submitted to Adnan Menderes Üniversitesi Öğrenci Odevi	<% 1
4	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
5	isarder.org İnternet Kaynağı	<% 1
6	opendepot.org İnternet Kaynağı	<% 1
7	Submitted to Trakya University Öğrenci Odevi	<% 1
8	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Odevi	<% 1

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	SEÇİL	Soyadı	ERGÜL
Doğ.Yeri	AFYONKARAHİSAR	Doğ.Tar.	19.09.1981
Uyruğu	T.C	TC Kim No	16870344946
Email	secilergul@hotmail.com	Tel	5327439909

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
Yük.Lis.	AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜRSÜ / İŞLETME	2008
Lisans	AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ/İ.İ.B.F/ İŞLETME	2005
Lise	AFYON LİSESİ	1998

İş Deneyimi

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	İZMİR KAVRAM MESLEK YÜKSEK OKULU	8 (2010-Devam)
2.	MUHASEBE İŞLEM SORUMLUSU	ORUÇOĞLU YAĞ SAN. VE TİC. A.Ş	1 (2007-2008)

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	YDS Puanı	YÖKDİL Puanı
İNGİLİZCE	ORTA	ORTA	ORTA	60,0	65,0

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı	70,767	72,739	68,050

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
MİCROSOFT (WORD/EXCEL/PPT)	İYİ
SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)	ORTA

Yayımları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri

Lisans Yayıncılık'ın Meslek Yüksek Okullarına yönelik hazırladığı, 2014 yılına baskısı yapılan "Genel İşletme" kitabının 6. Bölümünün 2. Ünitesi olan sayfa 171-194 arasında yer alan "Pazarlama Fonksiyonu" başlığının yazarlığı.

