

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ASTLARIN YÖNETİCİSİNİ LİDER OLARAK  
KABUL ETMESİNİN LİDER ÜYE ETKİSİ YOLUYLA  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**AYŞEGÜL N. BAYRAKTAR**

**İstanbul, 2014**

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ASTLARIN YÖNETİCİSİNİ LİDER OLARAK  
KABUL ETMESİNİN LİDER ÜYE ETKİSİ YOLUYLA  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**AYŞEGÜL N. BAYRAKTAR**

**Danışman: PROF. DR. İNCİ ERDEM ARTAN**






**İstanbul, 2014**

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**TEZ ONAY BELGESİ**

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi AYŞEGÜL NURİYE BAYRAKTAR'ın ASTLARIN YÖNETİCİSİNİ LİDER OLARAK KABUL ETMESİNİN LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNE ETKİSİ YOLUYLA ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 05.07.2013 tarih ve 2013-25/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 29 / 04 / 2014

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. İNCİ ARTAN ERDEM	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. REFİKA BAKOĞLU	
3. Jüri Üyesi Prof. Dr. CAVİDE UYARGİL	
4. Jüri Üyesi Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	
5. Jüri Üyesi Prof. Dr. OYA ÖZÇELİK	

## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ayşegül Nuriye Bayraktar
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İnci Erdem Artan
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora-2014
Anahtar Kelimeler	: Astın Lider Algısı, Lider Bütünlüğü, Güven, Yöneticiye Duyulan Güven, Lider-Üye etkileşimi, Örgütsel Sessizlik

## ÖZET

### **ASTLARIN YÖNETİCİSİNİ LİDER OLARAK KABUL ETMESİNİN LİDER ÜYE ETKİSİ YOLUYLA ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ**

Günümüzde fark yaratmak adına tüm çalışanların yaratıcı fikirlerini temin etmeye çalışan örgütlerin, örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri bilmesi ve bu nedenleri ortadan kaldıracak yapıları sağlaması önemlidir. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmada astın yöneticisini lider olarak kabul etmesinde önemli bir gösterge olan lider bütünlüğüne ilişki algı, yöneticiye duyulan güven, lider-üye arasındaki etkileşim düzeyi ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Özel sektörde çalışan 195 kişi ile gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde; Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı ile Yöneticiye Duyulan Güven ve Lider-Üye Etkileşimi arasında pozitif, Örgütsel Sessizlik ile ise negatif bir ilişki; Yöneticiye Duyulan Güven ile Lider-Üye Etkileşimi arasında pozitif ve Örgütsel Sessizlik ile arasında negatif bir ilişki; Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca değişkenlerin birbirini etkilediğini gösteren hipotezler kanıtlanmıştır. Lider bütünlüğüne ilişkin algı ile lider-üye etkileşim arasında güvenin moderatör etkisi tespit edilememiştir. Lider Bütünlüğüne ilişkin algı ile örgütsel sessizlik arasında lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ayşegül Nuriye Bayraktar  
Field : Business Administration  
Programme : Management and Organization  
Supervisor : Prof. Dr. İnci Erdem Artan  
Degree Awarded and Date : Phd-2014  
Key words :Subordinate Leader Perception, Leadership Integrity, Trust, Trust in Manager, Leader-Member Exchange, Organizational Silence

## ABSTRACT

At the present day, organizations which are trying to ensure the creative ideas of their workers for creating difference, have to understand the factors which causes organizational silence and provide the structures that removes such causes. Within this scope, relations between organizational silence, trust in manager, leader-member exchange level and perception of leader integrity which is an important indicator in accepting manager as leader are viewed in this research. With the 195 filled questionnaire in private sector, we determined the relations as positive relation of perception of leadership integrity with trust in manager and leader-member exchange and negative relation with organizational silence. And also positive relation between trust in manager and leader-member exchange, negative relation between trust in manager and organizational silence. And a negative relation between leader-member exchange and organizational silence. And hypothesis which proves the interactions among variables. Only the moderator effect of trust in manager between perception of leader integrity and leader-member exchange is not proved. Mediator effect of leader-member exchange between perception of leadership integrity and organizational silence is determined.

## ÖNSÖZ

Lisans eğitimim sonrasında yollarımızın kesiştiği saygıdeğer ve sevgili hocam Prof. Dr. İnci Erdem Artan'a, bilgisini ve tecrübesini benimle paylaştığı, bana sabır gösterdiği ve tez sürecimde verdiği büyük destek ve katkıları için,

Doktora eğitimi süresince derslerine katıldığım tüm hocalarıma ufkumu genişlettikleri için,

Can dostlarım Ece Gündoğdu'ya, Gülay Solak'a, Ece Fuçucu Acet'e, Eylem Ulaş'a, Aylın Erol'a, Zehra Çorbacı'ya, Şebnem Yağal'a, Canan Ölçer'e, Dilek Demirtaş Uzun'a, Burcu Yörük'e ve Başar Öztayşi'ye benden desteklerini esirgemedikleri, motive ettikleri ve hayatımda yer aldıkları için,

Anketime katılan tüm çalışma arkadaşlarıma katkı sağladıkları için,

Sevgili dayım Mustafa Ergün ve ailesi ile sevgili Teyzem Yüksel Akçal ve ailesine manevi destekleri için,

Sevgili ağabeyim Dr. Kemal Gani Bayraktar'a rol modelim olduğu, her zaman yanımda olduğu ve bu süreçte verdiği destek için,

Sevgili annem Emine Aysel Bayraktar'a ve sevgili babam İsmail Yaşar Bayraktar'a, bana benden daha fazla inandıkları, her zaman ve her koşulda yanımda oldukları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2014

Ayşegül Nuriye Bayraktar

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1 Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinde Bütünlük Bakış Açısı.....	4
2.1.1 Bütünlük ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar.....	11
2.2 Güven.....	13
2.2.1 Güven ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar.....	18
2.3 Lider-Üye Etkileşimi.....	25
2.3.1 Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Literatürdeki Çalışmalar.....	34
2.4 Örgütsel Sessizlik.....	42
2.4.1 Örgütsel Sessizlik ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar.....	48
2.5 Değişkenler Arasındaki İlişki.....	51
3. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER.....	55
3.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	56
4. YÖNTEM.....	58
4.1 Kullanılan Ölçekler.....	58
4.2 Kullanılan İstatistikî Yöntemler.....	59
5. BULGULAR.....	61
5.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri..	61
5.1.1 Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı Ölçeği.....	61
5.1.2 Yöneticiye Güven Ölçeği.....	63
5.1.3 Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği.....	65
5.1.4 Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	67
5.2 Analiz Bulguları.....	70
5.2.1 Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	70
5.2.2 Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular.....	71

<b>6. SONUÇ.....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1 : Çalışmalarda kullanılan bütünlük kavramı.....</b>	<b>9</b>
<b>Tablo 2 : İlişki kalitesi ve duygular.....</b>	<b>29</b>
<b>Tablo 3 : Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler.....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 4 : Lider bütünlüğüne ilişkin algı ölçeği için faktör analizi.....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 5 : Yöneticiye güven ölçeği için faktör analizi.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 6 : Lider-üye etkileşim ölçeği için faktör analizi.....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 7 : Örgütsel sessizlik ölçeği için faktör analizi.....</b>	<b>69</b>
<b>Tablo 8 : Değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular.....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 9 : Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde lider-üye değişkeninin aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi.....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 10 : Lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi.....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 11 : Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 12 : Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının lider-üye etkileşim seviyesine etkisinde güven değişkeninin moderatör rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi.....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 13 : Yöneticiye duyulan güvenin lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi.....</b>	<b>78</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Güveni oluşturan boyutlar .....	14
Şekil 2 : Dienesch ve Liden'in lider-üye etkileşim modeli.....	26
Şekil 3 : Lider-üye etkileşimindeki gruplar .....	31
Şekil 4 : Araştırma modeli .....	55
Şekil 5 : Hipotez 1 için öngörülen aracı modeldeki ilişkiler .....	71
Şekil 6 : Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin model .....	73
Şekil 7 : Astın lider bütünlüğünün ilişkin algısının lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisine ilişkin model .....	74
Şekil 8 : Hipotez 4 için öngörülen modeldeki ilişkiler .....	75
Şekil 9 : Astların lider bütünlüğüne ilişkin algısının, lider-üye etkileşim seviyesine etkisinde güven değişkeninin moderatör rolü .....	77
Şekil 10 : Güvenin lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisine ilişkin model .....	78

## 1. GİRİŞ

*“Dünya yaşamak için tehlikeli bir yer; kötülük yapanlar yüzünden değil, durup seyreden ve onlara ses çıkarmayanlar yüzünden.”*

*Albert Einstein*

1985 yılında 3 dalda Oscar Ödülü Almış olan “Ölüm Tarlaları” filminde Kamboçya’da Kızıl Khmerler ile hükümet arasındaki savaş sonrası Kamboçya’da değişen yaşam, New York Times savaş muhabiri Sydney’in ve onun Kamboçyalı asistanı Dith’in başına gelenler üzerinden aktarılmaktadır. Kızıl Khmerler başkenti ele geçirdikten sonra Anka partisini kurup, tüm Kamboçyalıları esir kamplarına yerleştirmişlerdir. Filmin bir sahnesinde, bu kamplardan birinde olan Kamboçyalı Dith’in sesli olarak dile getiremediği duygu ve düşünceleri, iç ses olarak dile getirilmektedir.

“.....Sydney, Anka diyor ki büyük mücadelede suçlu bulunanlar ve sıkıntı yaşamamış olanlar itiraf etmeliler çünkü her şeye sıfırdan başlanıyor. Her şey yenileniyor, tekrar başa dönmemiz sağlanıyor. Çok korkuyorum Sydney, Fransızca ya da İngilizce bildiğimi göstermemem gerekiyor. Geçmişim olmamalı Sydney, herşeye sıfırdan başlıyoruz ve geçmişi siliyoruz. Rüzgâr, korku ve nefret fisıldıyor, savaş sevgiyi yok ediyor Sdney ve Anka’ya itiraf edenler kayboluyor. Kimse onların nereye gittiğini sormaya cesaret bile edemiyor. Burada yalnızca **sessizlik** hayatta kalıyor.....”.

Film sessizliğin neden oluştuğuna ilişkin araştırmaları destekleyen çarpıcı bir sahneye sahiptir. Nedenlerden biri olan korkuyu işlemiştir. Senaryo gereği esir kampında korku nedeniyle sessiz kalan ve var olmaya çalışan insanlar, gerçek dünyada da zaman zaman günlük hayatlarında buna benzer durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. İş yaşamı da aynen günlük hayat gibi çoğu zaman farklı nedenlerle insanların sessiz kalmasına yol açan kurumlarla doludur. Ve burada da var olmanın bir yolu olarak sessiz kalmak tercih edilmektedir.

İş hayatında herkesin karşısındaki için “Neden sesini çıkartmıyor?” sorusunu düşündüğü bir an mutlaka olmuştur. İş hayatında 14 yılı geride bırakırken, tecrübelerimden edindiğim çıkarımlar ile bu soruya ilişkin bazı cevaplara sahip olduğumu ve çalışma arkadaşlarım ile yaptığım paylaşımlar bu çıkarımlarda yalnız olmadığımı göstermiştir. Neden mi ses çıkartılmıyor? Çünkü yöneticiye güvenilmiyor. Çünkü yöneticinin destekleyeceğine inanılmıyor. Çünkü yönetici dinlemiyor. Çünkü yönetici azarlıyor. Çünkü yönetici inanmadığını davranışları ile gösteriyor. Çünkü yönetici her zaman suçlu hissettiriyor. Çünkü yönetici takdir etmiyor. Çünkü yönetici dürüst davranmıyor. Çünkü yönetici bir gün kara dediğine ertesi gün ak diyor. Çünkü yönetici çalışanları arasında ayrımcılık yapıyor. Çünkü yönetici verilere bakmaktansa başkalarının sözleri ile hareket ediyor. Çünkü yönetici kararlara katmış gibi yapıp, kendi kararını uyguluyor. Çünkü yönetici çalışanın ihtiyaçlarını bilmiyor, ihtiyaçlarını önemsemiyor. Çünkü yönetici hiçbir kaynaktan çalışanın faydalanmasına izin vermiyor. Çünkü yönetici söylenen cümleleri sonra söyleyene karşı kullanıyor. Çünkü yönetici her zaman sinirli tavır sergiliyor. Çünkü yönetici ile bakış açıları çok farklı. Çünkü yönetici çalışana fırsat yaratmıyor. İşte bu çıkarımlarla yola çıkarak bunların akademik dünyada da araştırılıp araştırılmadığını incelemeye koyduğumda karşıma oldukça geniş bir literatür çıktı. Bu konuda yalnız olmadığımı, benim gibi bu konuya eğilenlerin de var olduğunu gördüğümde tezimin ana konusu belirlenmiş oldu.

Araştırmalarım sonucunda çıkarımlarım ile 2008 yılında Ayşehan Çakıcı tarafından gerçekleştirilen sessizliğe ilişkin nedenlerin araştırıldığı çalışma sonuçlarının örtüştüğü görülmüştür. Araştırma sonucunda nedenlerin çoğunun yönetici davranışları ile ilgili olduğu tespit edilmiştir; astın üstüne güvenmemesi, yöneticilerin sözde ilgileniyor görünmesi, yöneticinin sözünde durmaması ve yöneticinin en iyi ben bilirim tavrı sergilemesi nedenlere ilişkin sadece birkaç örnektir (Çakıcı, 2008, s.126).

Yönetici, örgütlerin amaçlarına ulaşarak başarılı olması için, örgüt üyelerinin bu amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan kişi olarak, örgütlerin başarısındaki önemli kaynaklardan biridir ancak başarısında büyük ölçüde başkalarına yani çalışanlarına bağlıdır. Dolayısıyla bu süreçte yer alan iki önemli kaynağın arasında sessizliğe yol açan etkileşimin incelenmesi çok önemlidir. Çünkü dünya ticari sınırlarının saydamlaşması, çevresel faktörlerin değişmesi, tüketicilerin bilinçlenmesi ve değişen tüketim alışkanlıklarıyla

birlikte rekabet ortamında radikal değişimler yaşanmaktadır. Bu takip edilmesi zor, karmaşık ve maliyetli değişim süreci, hayatta kalmak ve sürekliliğini sağlamak isteyen örgütlerin mevcut iş gücünden maksimum ölçüde yararlanabilmesini, eğitilmiş iş gücünü elde tutabilmesini ve bir bağlılık yaratabilmesini gerektirmektedir (Eroğlu vd., 2011, s.98). Dolayısıyla işgörenlerin sessizliğinin kırılması, kurumların kıt kaynaklarını daha etkin kullanabilmesi ve üretken olabilmesi için önemlidir. İlerleme ve gelişme ortak aklı kullanabilme becerisini gerektirmektedir (Çakıcı, 2007,s.159). Günümüzde fark yaratmak adına tüm çalışanların yaratıcı fikirlerini temin etmeye çalışan örgütlerin, örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri bilmesi ve bu nedenleri ortadan kaldıracak yapıları sağlaması önemlidir.

Bu kapsamda yapılacak araştırmada örgütsel sessizlik ile sonuçlanan yönetici-ast ilişkisi değerlendirilecek olup, bu doğrultuda, astın yöneticisini lider olarak kabul etmesi, yöneticisine duyduğu güven, lider-üye arasındaki etkileşim düzeyi ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki incelenecektir. Astın yöneticisini lider olarak kabul etmesi, bütünlük algısı kapsamında ele alınacaktır.

Bu bölümü takip eden ikinci bölümde değişkenler tanımlanacaktır. Üçüncü bölümde araştırma modeli ve hipotezler açıklanacaktır. Dördüncü bölümde yöntem, beşinci bölümde bulgular paylaşılıp, altıncı bölümde bulgular doğrultusunda sonuçlar değerlendirilecek ve öneriler geliştirilecektir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 ASTLARIN YÖNETİCİSİNİ LİDER OLARAK KABUL ETMESİNDE BÜTÜNLÜK BAKIŞ AÇISI

*“Bir liderin büyüklüğü: inançlarının derinliği, heveslerinin yüksekliği, görüşlerinin genişliği ve sevgisinin menzili ile ölçülür” D.N. Jackson*

Takipçi/Üye bakışını yücelten Lord ve Maher’in (1991) tanımına göre liderliğin temeli; diğerleri tarafından lider olarak algılanmaktadır ve liderlik sürecini, liderin özellikleri ile bu özelliklere ilişkin takipçilerin algısı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır (Moorman, Grover, 2009, s. 107). Algılama, çalışanın örgütsel davranışının temelidir (Başaran, 1991, s. 102). Çalışanların yönetimi takip etmeleri ve işin sürdürülebilir olması için, çalışanlarda yönetimin etik duruşuna ilişkin algı bulunmalıdır (McCann, Holt, 2008, s. 214).

Duyu organlarımız sürekli olarak uyarıcı bombardımanına tutulmaktadır. Bu çevresel uyarıcı bombardımanında her birey kendine göre seçimler yapmakta olup, çevreden edinilen bilgi ve izlenimleri kendi kişilikleri, kültürleri ve tecrübeleri yardımıyla anlamlı hale getirerek ve işleyerek; bir takım kanaate, kuramlara, varsayımlara, sabit fikilere ulaşır, davranış ve tutumlarını bunlara göre oluşturmaktadır. Ortaya çıkan tutum ve davranışlar kişilere, olaylara ya da nesnelere karşı edindiğimiz bilgilerin nasıl tepkilendirildiği ya da yorumlandığıdır ki bu da algılama kavramını tanımlamaktadır.

Bireyin kendince filtre ettiği uyarıcıları anlamlı biçimde bir araya getirerek gruplamasına zihinsel organizasyon adı verilmektedir. Zihinsel organizasyonlar bir araya gelerek zihinsel çatıları oluşturmaktadır, bu zihinsel çatılar ise o bireyin referans çerçevesi olarak nitelendirilmektedir. İnsanlar çevrelerindeki tüm uyarıcıları zihinlerinde oluşturdukları referans çerçeveye göre algılayıp, değerlediklerinden; referans çerçevelerinde oluşan bilgilere göre çevrelerindeki insanları farklı sınıflara ayırmaktadırlar (Eren, 2004, ss. 69-75). Referans çerçevelerinde yer alan ve çok kullanılan kategorilerden birine “kalıplaştırma (stereotyping)” denilmektedir. Kalıplaştırma, bir insanı belli bir sınıfa veya kategoriye yerleştirerek onu o

sınıfın özellikleri içinde algılama eğilimidir (Tevrüz,2012,s.42). Örneğin pazarlamacılar çok konuşkandır, Türklerin aile bağları kuvvetlidir gibi. Bir diğeri ise “model örnek kullanımı” olarak tanımlanmaktadır. Model örnek, insan zihninde çeşitli özellikleri belirlenmiş standart bir insan, ürün veya eşyadır. Birey karşılaştığı kişilerin davranışlarını daha önce zihninde oluşturduğu bu çerçeveye göre sınıflandırmaktadır (Eren, 2004, ss. 69-75). Eğer bir kişinin bilişsel düzeyinde bir lider tipi veya örneği var ise, gözlemlediği özellik ve davranışları bu örnek ile kıyaslayıp o kişiyi lider olarak veya tam tersi olarak algılamaktadır. Kişinin bilişsel düzeydeki lider tipi onun daha önceki bilgilerine, beklentilerine, eğitimine, içinde bulunduğu kültüre ve bireysel özelliklerine göre şekillenmiştir. Bu nedenle de kişilerin lider tiplerini birbirlerinden farklı olabilmektedir. Örneğin bir kişi için lider, zeki atılgan, kişilerle çabucak iyi ilişkiler kuran özelliklere sahip bir birey olabilmekte iken, bir başkası için, dürüst, sorumluluk sahibi, soğukkanlı ve acele etmeden karar verme gibi özelliklere sahip kişi lider olabilmektedir. Karşılaşılan kişilerin lider olarak algılanıp algılanmamasında, model örnek görüşü dışında diğeri bir görüş ise atıf teorisidir (Artan, 2012,s.299).

İnsanların davranış nedenlerine ilişkin yapılan varsayımlarla ilgilenen atıf teorisi (Arnold, Feldman, 1886, ss. 140); kişilerin nasıl hareket ettiğini açıklamak için, o davranışın altında yatan nedeni ve o nedenin kişinin kendisinden mi yoksa çevresinden mi kaynaklanmış olduğu sorusunun cevabını aramaktadır. Davranış nedeninin, yetenek gibi kişiye ait olan iç nedenlere ya da işin özellikleri gibi dış nedenlere dayandırılması, başka bir deyişle kişinin kontrolünde ya da kontrolü dışında olmasına dayandırılması prensibini içeren atıf teorisi liderlik konusunu da irdelemektedir. Gözlemlenen atfın içsel ya da dışsal nedene ilişkin olmasını etkileyen faktörler ayırt edicilik, fikirbirliği ve tutarlılıktır (Schermerhorn vd., 1991, s.157). Bu üç faktör, Kelley tarafından 1967 yılında, iki ya da daha fazla değişkenin birleşik değişimini temel alan nedensel atıf modeli içerisinde tanımlanmıştır. Varyans analizine benzer bir süreci kapsadığı için, modeli anova modeli ile benzeştirmiştir. Modelde bir olay, kişi, uyarıcı ve zaman boyutları üzerinden tarif edilmektedir. Nedensel atıf, hedef olayın diğeri olaylar ile bu üç boyut üzerinden karşılaştırılması ile gerçekleştirilmektedir (Ahn vd.,1995,s.301). Her hangi bir kişinin, özel bir zamanda bir uyarıcıya yapacağı atıf, diğeri kişilerin uyarıya vereceği tepkilere ilişkin sağlanan fikirbirliği derecesine, kişinin başka bir zamanda vereceği tepki ile tutarlığına ve kişinin uyarıcıya verdiği tepkinin ayırt ediciliğine

bağlıdır. Temel yaklaşım belli bilgi kalıplarının atıfa olanak sağlamasıdır (Kelley, Michela, 1980, s.462).

Ayırt Edicilik; kişinin farklı koşullarda farklı davranış gösterip göstermediği ile ilişkilidir. Bilinmek istenen temel konu, davranışın olağandışı olup olmadığıdır. Eğer olağandışı ise, davranış dışsal nedene atfedilmektedir, eğer olağandışı değil ise, davranış içsel nedene atfedilmektedir. Eğer aynı durumda kalan herkes aynı davranışı gösteriyorsa, fikirbirliği sağlanmış demektir. Örneğin aynı rotayı takip eden herkes geç kalıyorsa, çalışanın davranışı bu kriteri sağlamış demektir. Gözlemci kişinin davranışındaki tutarlılığa da bakmaktadır. Zaman geçse de kişinin aynı şekilde davranıp davranmadığı kontrol edilmektedir. Davranışın tutarlılık seviyesi arttıkça, davranış ağırlıklı olarak içsel nedene atfedilmektedir (Robbins, 1997,s.95).

Çalışanlar, yöneticilerini değerlendirirken, onun herhangi bir davranışını ve bu davranışın sonuçlarını gözlemlemekte, sonrasında bu davranışın liderlik davranışı olup olmadığını liderlik tanımlamalarından ya da model örnek yaklaşımından yola çıkarak, saptamaktadırlar. Davranış bir liderlik davranışı olarak algılanıyorsa, bu davranışın kişiye özel mi yoksa o grupta görülen yaygın bir davranış mı olduğu incelenmektedir. Kişinin bu davranışı diğerlerininkinden farklı ayırd edici bir davranış ise, farklı zaman ve durumlarda değişmiyor, tutarlılık gösteriyorsa o zaman bu kişiye özel bir davranıştır denilerek kişi lider olarak tanımlanmaktadır (Artan, 2012,s.300).

Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Sürecin esasını etkileyebilme oluşturmaktadır. Liderlik için formal bir organizasyon yapısına, yetkilerde donatılmaya ya da örgütlerin üst kademesinde yer almaya ihtiyaç yoktur. Bir ustabaşı ya da genel müdür de bu süreç içerisinde yer alabilecektir sadece takipçilerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullar farklı olacaktır (Koçel, 1998,ss.396-397). Liderlik süreci tanımlı içindeki önemli bir detay sürecin oluşması için kişinin izlenmesi yani arkasından gelen takipçilerinin olmasıdır. Dolayısıyla liderin etkilemesi kadar önemli bir diğer konuda takipçilerin/astlarının kişiyi lider olarak kabul edip, takip etme kararını vermeleridir.



Kimin izleneceği, kime güvenileceği, kime sadık ve bağlı olunacağı ve kim için performans gösterileceğine ilişkin karar sürecinde lider bütünlüğü önemlidir. Moorman ve Grover, lider bütünlüğüne ilişkin atıfların, liderin gelecekteki davranışlarına ilişkin bir sezgi oluşturduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca liderin yaratacağı sonuca ve ileride vereceklerine ilişkin eksik bilgiler karşısında, takipçilerin lideri izlemek için verdikleri kararın doğruluğuna dair ihtiyaç duydukları inanca temel teşkil ettiğini paylaşmışlardır. Bu tespitler ile neden lider bütünlüğünün takipçiler için önemli olduğu sorusuna cevap oluşturmuşlardır (Moorman, Grover, 2009, ss. 103-110). Liderin bütünlüğüne ilişkin algı, takipçinin, liderinin ahlaklı olmasına ve uygulamalarda da ahlaki değerlere uyacağına inandığı anlamına gelmekte olup, takipçinin lideri izlemek için verdiği karara olan güvenini arttırmaktadır (Moorman vd. 2013,s.442).

Bütünlük algısı, liderin davranışları, değerleri ve ahlaki yönüne ilişkin yapılan değerlendirmeleri desteklemektedir. Bütünlük algısının takipçilerde yaratacağı inaç;

- 1) Liderin sözlerinin, davranışları için bir öngörü olacağı ve gelecekteki davranışlarının tahmin edileceği
- 2) Liderin bugünkü ve gelecekteki davranışlarının takipçinin paylaştığı değerler ile uyumlu olacağı
- 3) Gelecekte liderin, takipçinin değerlerine uygun davranış talebinde bulunacağına
- 4) Liderin aktardığı planlara ve yetkinliğine güven duyulacağıdır (Moorman, Grover,2009, ss. 103-110).

Liderdeki bütünlük, kurumun amaçlarına ulaşması için elzemdir. Çünkü liderin kişisel değerlerinin, kurum davranış, karar ve inançlarını etkilediği kabul edilmektedir. Citigroup, Merrill Lynch, Enron ve Worldcom'da gerçekleşen finansal usulsüzlükler gibi etik olmayan davranışların artması, liderin bütünlüğüne ilişkin algının etik bağlamda incelenmesi ihtiyacını da yaratmıştır (McCann, Holt, 2008, s. 211).

“The Leadership Quarterly” dergisinin 2013 yılındaki 24. Sayısı bütünlük kavramı adına özel bir sayı olmuştur. Bu sayı içinde genel olarak bütünlük ve söylem ile davranış

arasındaki tutarlılık anlamına gelen davranışsal bütünlük ele alınmıştır (Simons vd. 2013, s. 391).

Bütünlüğe ilişkin felsefe ve iş literatüründe birçok tanım bulunmaktadır. Bütünlük; güvenilir, dürüst, tamamen entegre ve bütün, kendine karşı dürüst olmak ve/veya söylemi ile uyum içinde davranmak anlamına gelmektedir. Bütünlük, latince taze, bakire, zarar görmemiş, aynı zamanda tam ve bütün anlamındadır. Latin diline ahlaki bir terim olarak girmiştir. Yunanlılar kavramı cesaret, adalet, sağduyu gibi erdem olarak listelemişlerdir, ancak Romalı filozoflar ahlaki bir kavram olarak geliştirmişlerdir. Sözlüklerdeki tanımlara bakıldığında (Bauman, 2013, ss.414-415), The Random House College sözlüğü (1975), bütünlüğü ahlaki değerlere uyum olarak tanımlamıştır (Simons, 1999; s.90), 1828 yılı basım Webster sözlüğünde, bütünlük için verilen örnek, ”eyaletin bütünlüğü Amerikan Anayasası ile garanti altına alınmıştır” şeklinde olmuştur. Ahlaki açıdan yapılan tanımlamada ise karşılıklı etkileşimlerde doğruluğa ve namusluluğa özel bir gönderim yapılmıştır. Bu bağlamda, bireyin ahlaki özelliklerinden ziyade daha çok insan ilişkilerindeki ahlaksal güvenilirliğe dikkat çekilmektedir. Günümüzde kavramın kullanımında ahlaki görüş daha fazla göze çarpmaktadır. New Oxford Amerikan sözlüğü ve Amerikan Mirasları Sözlüğündeki tanımların ilk ifadeleri ahlaki prensipler ile ilişkilidir, dürüst olmak, iffetli olmak ve ahlaki prensiplere sahip olmak gibi. İkinci olarak da tam, bütünlük, zarar görmemişlik tanımı ile ifade edilmektedir (Bauman, 2013, ss.414-415).

Mayer, Davis ve Schoorman (1995), ahlaki açıdan bütünlük tanımlarında güvenen kişide, güvendiği kişinin sahip olduğu ahlaki değerleri kabul edeceğine ilişkin oluşan algı olarak tanımlamışlardır. Ayrıca eylemleri ile söylemleri arasında uyum olacağını da belirtmişlerdir. Dolayısıyla lidere ilişkin bütünlüğü, hem tutarlılığa ilişkin algı, hem de ahlaki davrandığına ilişkin algı olarak kabul etmişlerdir (Moorman vd.,2013,s.429). McCann ve Holt, ise bütünlüğü neyin iyi ve doğru davranış olduğunu gösteren bir dizi ahlaki standartlar olarak ifade etmiştir (McCann, Holt, 2008, s. 211). Palanski ve Yammarino, kavramı varlığın söylem ile eylemi arasındaki uyum olarak tanımlamışlardır. Bu tanımları ile Tony L. Simons’un 1999 yılındaki çalışmada yaptığı tanımla benzerlik göstermektedir. Ancak Simons’un tanımda kullanılan aktör/katılımcı yerine daha geniş bir tanıma olanak veren varlık ile faaliyette bulunan tüzellik kullanılmıştır. Bu şekilde analiz hem bireysel hem de kolektif

birimlere uygulanabilir hale getirilmiştir (Palanski, Yammarion, 2007, s.178). Davranışsal bütünlük ahlaki prensipleri dikkate almamakta olup, ifade edilen prensiplerin eylemler ile uyumuna odaklanmaktadır. Kelimeler ile ifade edilen değerler ile eylemler ile ifade edilenler arasındaki uyuma ilişkin algı seviyesidir (Simons, 1999; s.90). Fields, araştırmasında bütünlüğü ahlaki değerlere uyum olarak kullanmıştır (Fields, 2007,s.196). Moorman ve Grover; liderin bütünlüğüne ilişkin algıyı hem söylem ile eylem arasındaki uyum algısı, hem de davranışların lider ve izleyici tarafından paylaşılan değerlere olan uyumuna ilişkin algı olarak tanımlamışlardır (Moorman, Grover, 2009, s. 105).

Palanski ve Yammarion, bütünlüğe ilişkin çalışmaların sorunlarının nedenini birçok tanım, çok az teori ve çok az kesin görgül çalışmaya bağlamakta olup, kavrama ilişkin yapılan çalışmaları bu beş kategori altında Tablo 1'deki gibi özetlemiştir (Palanski, Yammarion, 2007, s.171).

<b>Tamlık/Bütünlük</b>	<b>Kişinin kendine dürüst olması/ashna uygunluk</b>	<b>Söylem ile Eylem uyumu</b>	<b>Sıkıntı içinde uyum</b>
Badaracco ve Ellsworth (1992) Koehn (2005) Lowe vd. (2004) Trevino vd.(2000) Worden (2003)	Cox vd. (2003) Howell ve Avolio (1995) Peterson ve Seligman (2004) Koehn (2005) Lowe vd. (2004) Morrison (2001) Posner (2001) Yukl ve VanFleet (1992)	Bews ve Rossouw (2002) Kirkpatrick ve Locke (1991) Paine (2005) Simons (2002,1999) Tracey ve Hinkin (1994) Worden (2003)	Duska (2005) McFall (1987) Paine (2005) Posner (2001) Worden (2003)
<b>Ahlak/Etik</b>			
<b>Etik Olmayan Davranış Olmaması</b>	<b>Namussuluk</b>	<b>Adalet/Saygı</b>	<b>Empati/Tutku</b>
(Craig ve Gustafson (1998) Mumford vd (2003) Posner (2001)	Den Harto ve Koopman (2002) Peterson ve Seligman (2004) Newman (2003) Posner (2001) Trevino vd.(2000)	Baccili (2001) Bews ve Rossouw (2002) Den Hartog ve Koopman (2002) Rawls (1971)	Koehn (2005) Lowe vd. (2004)
<b>Etik</b>	<b>Güvenilirlik</b>	<b>Açıklık</b>	
Baccili (2001) (1992) Batson vd. (1999) Becker (1998) Lowe vd. (2004) Mayer vd.(1995) Newman (2003) Parry ve Procter-Thomson (2002)	Yukl ve VanFleet (1992) Baccili (2001) Den Hartog ve Koopman (2002) Paine (2005) Trevino vd. (2000)	Baccili (2001) (2004) Koehn (2005) Paine (2005) Rawls (1971)	

**Tablo 1:** Çalışmalarda Kullanılan Bütünlük Kavramı

**Kaynak:** Palanski, M. E. ve F.J. Yammarino (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*, 25.3, s.173

Liderlik alışmaları içinde, bütünselliğe ilişkin bir teori bulunmamaktadır. Genellikle liderlik için bağımsız değişken olarak ya da iyi lider özelliği olarak belirtilmektedir. Liderlik teorileri ile bağlantısı Dönüştürücü, Karizmatik ve Otantik lider ile gösterilmiştir (Palanski, Yammarion, 2007, s.172). Örneğin Parry ve Proctor-Thomson (2001), yaptıkları araştırmada dönüştürücü liderlik ile algılanan lider bütünlüğü arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. (Parry, Proctor-Thomson, 2001, s.75). Peterson (2001) yaptığı araştırmada, lider bütünlüğüne ilişkin algının ve evrensel ahlak kurallarına olan inancın yüksek olmasının, etik olmayan davranış niyetinin azalması ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Evrensel ahlak kuralları olarak, her zaman yanlış kabul edilen davranışlar; örneğin dürüst olmamak gibi; liderin bütünlüğü olarak da örgüt liderlerinin ahlaki tutum ve davranışları ifade edilmiştir. Evrensel ahlak kurallarına inanan bireylerde, lider bütünlüğü algısından bağımsız, etik olmayan davranış niyetinin düşük seviyede olduğu; evrensel ahlak kurallarına inanmayan bireylerde ise, lider bütünlüğüne ilişkin algı arttıka, etik olmayan davranış niyetinin azaldığı tespit edilmiştir (Peterson, 2001, s.7-9).

Liderlik alanında bütünlüğü ölçen iki ölçek geliştirilmiştir. Birincisi “Perceived Leadership Integrity Scales (PLIS)- Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı Ölçeği”. Bu ölçekte liderin etik olmayan davranışının olup olmadığı değerlendirilmektedir. Craig ve Gustafson tarafından 1998’de geliştirilmiş ve kullanılmış bir ölçektir (Palanski, Yammarion, 2007, s.172). Bu kapsamında çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile bütünlüğe ilişkin algısı arasında güçlü bir ilişki olduğu; işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü, iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Craig ve Gustafson, 1998, s.136). Peterson yaptığı çalışmada, Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı ölçeğini kullanarak, algılanan bütünlük ile astların etik niyetleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını sağlamıştır. Çalışanların davranış niyetlerinin tahmin edilmesini sağlamasından dolayı yapılan çalışma ölçeğin yararlığını desteklemiştir (Peterson, 2001, s.19). McCann ve Holt bu ölçeği kullanarak üretim sanayi üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanların %66’sının, yöneticilerinin bütünlüğüne ilişkin algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (McCann, Holt, 2008, s. 216). İkinci ölçek de “Davranışsal Bütünlük” ölçeğidir. Simons tarafından 1999’da geliştirilmiştir. Bu ölçek de takipçinin, liderin söylem ve eylemi arasındaki uyumuna ilişkin algısını ölçmektedir. Bu uyumda söylem ve davranışın içeriğine dikkat edilmemektedir (Palanski, Yammarion, 2007, s.172).

Yapılan çalışmaların çoğunda davranışsal bütünlüğe odaklanılmıştır. Başka bir deyişle söylem ve davranış içeriğinden ziyade sadece söylem ve davranış arasındaki tutarlılığa odaklanılmıştır. Daha kolay gözlemlenebildiği için. Ancak bu bakış açısı ile bakıldığında “Hitler davranış bütünlüğüne sahip miydi?” gibi sorunun cevabı doğası evet olmaktadır ki bu durumda bütünlüğün içerdiği ahlak veya etik davranışın göz ardı edildiği görülmektedir (Simons vd., 2013, s. 391). Bu açıdan araştırma kapsamında bütünlük ile ilgili çalışmalarda göz ardı edilen, ahlaki boyutu ele alınacak ve bu kavram liderin etik davranış gösterip göstermediği sorgulanarak irdelenecektir.

### 2.1.1. Bütünlük ile ilgili Literatürdeki Çalışmalar

<b>Yazar ya da Yazarlar</b>	<b>Kaynak/Yıl</b>	<b>Makalenin Adı</b>	<b>Tespit/İncelenen Değişkenler</b>
S. Bartholome w Craig ve Sigrid B. Gustafson	Leadership Quarterly/1998	Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument For Assesing Employee Perceptions of Leader Integrity	Lider Bütünlüğüne İlişkin algının anlaşılmasına yönelik ölçek geliştirmiştir.
Tony L. Simons	Journal of Organizational Change Management/1999	Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership	Söylem ve Eylem arasındaki tutarlığı ifade eden davranışsal bütünlük incelenmiştir.
Ken W. Parry ve Sarah B. Proctor-Thomson	Journal of Business Ethics/2002	Perceived Integrity of Transformational Leaders In Organisational Settings	Araştırmada Dönüştürücü Liderlik davranışı ile algılanan bütünlük arasında ilişki tespit edilmiştir.
Dane Peterson	The Leadership&Organization Development Journal/2004	Perceived Leader Integrity and ethical intentions of subordinates	Araştırmada, lidere ilişkin bütünlük algısının yüksek olması ve evrensel etik kurallarına inananların, etik olmayan davranışlara dâhil olma niyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.
Dail L.	European Management	Determinants of	Araştırmada lider hareketleri ve

Fields	Journal /2007	Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity	atıfları ile lider ve üyenin etkileşimde bulunduğu durumun, liderin otantikliği ve bütünlüğüne ilişkin üyelerin anlamaya varmalarını nasıl etkilediği incelenmiştir.
Jack McCann ve Roger Holt	Journal of Business Ethics/2009	Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale	Araştırmada liderlerin düşük, orta ve yüksek etik sahibi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadaki yöneticilerin çoğu çalışanları tarafından yüksek etik sahibi olarak tespit edilmiştir.
Micheal E. Palanski ve Francis J. Yammarino	The Leadership Quarterly/2009	Integrity and Leadership: A multi-level conceptual framework	Araştırmada liderlik ve bütünlük ile teorik temel olmaması problemine odaklanılmış ve kavramın nasıl eylem ve soylem arasında tutarlılık olarak tarif edileceği, farklı analiz seviyelerinde (birey, grup ve örgüt) nasıl kavramsallaştırılacağı belirtilmiştir.
David C. Bauman	The Leadership Quarterly/2013	Leadership and the three faces of integrity	Araştırma da bütünlüğün, liderlik teorilerinin ahlaki boyutunu destekleyecek kavram olduğu tartışılmıştır.

## 2.2 GÜVEN

*Güvenemiyorum insanlara; Güzel konuşup güzel yazıyorlar. Dil başka olmuş, yürek başka. Görünmüyor asıl çehre. Artık o kadar sık değiştiriliyor ki, Maskeler bile sahte.*

*Haldun Dormen*

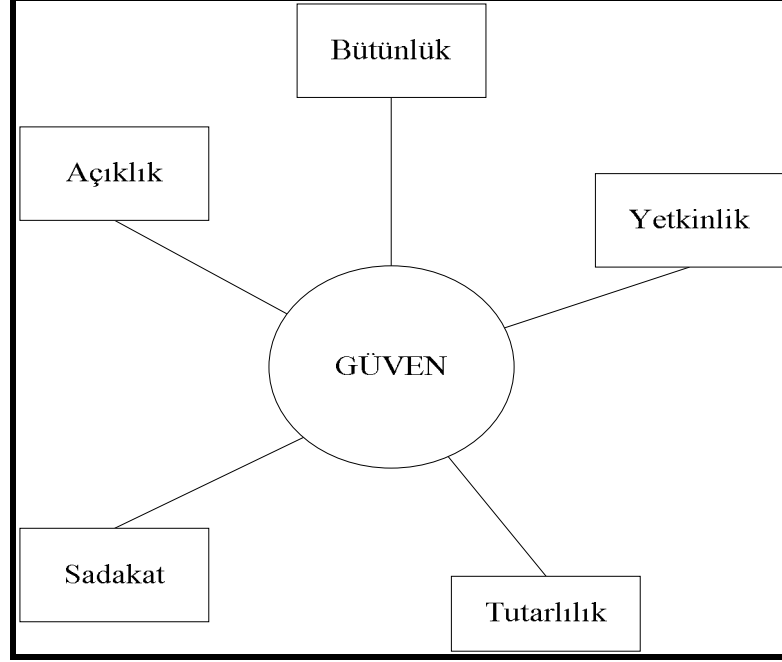
Tarih boyunca insanlar liderleri için görünüşte imkânsız olan hedeflere ulaşmaya ve en büyük fedakârlıkları yapmaya istekli olmuşlardır. İyilik ya da kötülük için, siyasi ve askeri liderler, takipçilerinin kalplerini ve zihinlerini ele geçirmişler ve nihai amaçlarına ulaşmak için savaflara takipçilerini sürüklemişlerdir. Sporda başarılı koçlar; başarısız takımları alıp, ilgilenmiş ve bu takımları en başarılı spor takımı haline getirmişlerdir. O zaman şu soru gündeme gelmektedir ki, bu liderlerin, insanların sorgusuz bir şekilde sahada oynamaya veya mücadele etmeye götürebilmelerinin altında yatan neden nedir? Bu durum, amaçtan bağımsız, liderlerin insanlarda güven duygusu oluşturabilmesindedir (Burke vd., 2007, s.606).

Güven, kişisel ilişkiler ve hayat açısından esastır. İnsanlar için önemli olan herşeyin gelişip zenginleştiği ortamı; güven oluşturmaktadır (Lafollette, 1997, s. 157). İster kişisel ister işe ilişkin ilişkide, bireyler birbirine güvenene kadar ilişki olgunlaşmamakta ve gelişmemektedir. Güven geçmişteki etkileşimden öğrenilmektedir. Taraflar kişisel bilgilerini açıkladıkça ve birbirlerine zarar vermeyeceklerini öğrendikçe, güven kazanmaktadırlar. Artan güven, daha fazla kişisel bilginin paylaşımına ve etkileşim tutumlarının iyileşmesine önderlik etmektedir. Güven kaybolduğunda ise ilişki kötüleşmektedir. Güven olmadan, açık iletişim, yaratıcılık, problem çözme ya da karşılıklı öğrenme için gereken güvenilirlikten ve eminiyetten yoksun olunacaktır (Cook vd.,1997, ss. 298-299).

Kişisel ilişkilerden bilindiği üzere, güven çok kırılgandır. Çok uzun zamanda inşa edilen güven bir kere kaybedildiğinde, tekrar kazanılması zordur (Robbins, 1997,ss.293-294).

Güven şekil 1'de gösterildiği üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bütünlük ile dürüstlük ve açıklıksözlülük; Yetkinlik ile mesleki ve toplumsal bilgi ile beceriler, Tutarlılık ile

güvenilirlik, tahmin edilebilirlik ve doğru yargı; Sadakat ile kişinin itibarını kurtarmak ve korumak için istek; Açıklık ile bilgi ve düşünceleri serbestçe paylaşmak ifade edilmektedir.



**Şekil 1: Güveni Oluşturan Boyutlar**

**Kaynak:** Robbins, S.P. (1997). **Organizational Behavior**. 8.b.Amerika: Prentice Hall. s.294.

Bu beş boyuttan bütünlük ve yetkinlik güveninin belirlenmesindeki en kritik özellikler olup, bütünlük daha fazla öneme sahiptir. Çünkü kişinin ahlaki özelliklerine ve dürüstlüğüne ilişkin bir algı olmadan diğerleri anlamsız olmaktadır (Robbins,1997, s.293-294).

Güvene ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır ancak birçok araştırmacı güveni, bir kişinin kendisine, inandığı tarafın yararlı şekilde davranacağına inanması olarak tanımlamıştır (Simons, 1999; s.90). Güven, basitçe bir insana inanmak, somut kanıt olmaksızın itimattır (Martin, 1999, s.44). Güven odaklanılan tarafla risk almaya istekli olma durumudur, bir başka deyişle güvenen için önemli olan konular üzerinde, güvenilecek tarafın kontrolüne gönüllü olarak izin vermektir. Güveni savunmasız olmaya isteklilik olarak kavramlaştırmak doğru olacaktır. Güvenenin diğer tarafa karşı savunmasız olmayı istemesinin temelinde hem



güvenenin genel olarak diğer insanlara güvenme eğilimi, hem de güvenilenin güvenilir olduğuna dair güvenenin algısı yer almaktadır (Mayer, Davis, 1999, s.124).

Mayer ve arkadaşları (1995) “Örgütsel Güven Bütüncül Model”ini önermişler ve örgütsel literatür içinde en çok kabul edilen tanımın sahibi olmuşlardır. Bu modele göre, güven kendi başına risk içermez, ancak güvenilen ile birlikte risk alma isteğidir (örn. hassas bilgileri paylaşma). Böylelikle, güven bir ilişkide risk alma niyetini temsil etmektedir (Gill vd., 2005, s.288).

Bu modele göre; güvenilirlik; kabiliyet, yardımseverlik ve bütünlük olmak üzere üç faktör tarafından etkilenmektedir. Kabiliyet, belirli bir alanda bir tarafın etki yaratmasına imkân veren beceriler, yeterlilikler ve özelliklerdir. Yardımseverlik, güvenilenin güvenene iyilik yapma derecesidir. Eğer bir çalışan yöneticisinin çalışanları umursadığına inanırsa, yönetici çalışan için yardımseverliğe sahip olarak görülecektir. Bütünlük ise güvenenin kabul edilebilir bulunduğu bir dizi prensiplere, güvenilenin bağlı olduğuna dair güvenenin algısı olarak tanımlanmaktadır. Bu, yalnızca yöneticinin çalışanın pozitif olarak gördüğü değerleri benimsemesini değil aynı zamanda yöneticinin benimsenen değerlere uygun hareket etmesini de kapsamaktadır (Mayer, Davis, 1999, s.124). Güvenilene ilişkin algılanan kabiliyet, yardımseverlik ve bütünlük doğrultusunda bireyin güvenme niyetinin öngörülebileceği tespit edilmiştir. Bu şekilde güvene dayalı bir ilişkinin gelişmesi daha olası olmaktadır (Gill vd., 2005, ss. 287-289).

Güven güveni, güvensizlik güvensizliği doğurduğundan beri güvenin sürdürülebilmesi için yönetimin ilgisine ihtiyaç bulunmaktadır (Robbins,1997, ss.293-294). Çünkü güveni oluşturan en önemli etken, yönetici ile olan ilişkidir. Güven, yöneticilerin veya liderlerin amaç ve hareketlerine itimat ve inanç için temel sağlamaktadır. Güven eksikliği yaşayan çalışanlarda, organizasyon ve süreçlerine bağlılık ile motivasyonlarında zayıflama olmaktadır ve bu durum da performans açısından birey ve örgüt için negatif sonuçlara neden olmaktadır (Carnavale, Wechsler,1992,ss. 471-490). Lidere duyulan güvenin yüksek seviyelerde olması, liderlerini herhangi bir kuşku olmaksızın takip etme ve statükoya uyma konusunda çalışanların eğilimini tetikleyecektir. Liderine güven duyan çalışan, liderinin kabiliyeti, yardımseverliği ve bütünlüğüne güvenme eğilimi içinde olacaktır (Gao vd.,2011, s.789). Bu şekilde

liderlerin rehberliğinin takip edilmesi ve amaca yönelik çalışmanın varlığı daha olası olacaktır (Burke vd., 2007,s.625).

Lider takipçi açısından ele alındığında; lider, izleyicinin hedefine ulaşmasında (terfiler, ödeme, görev atamaları vb. gibi) izleyici üzerinde etkili olacak kararları alma yetkisine sahip olduğu için, güvene ilişkin, liderin özellikleri önem arz etmektedir. Bu bakış açısı, takipçilerin liderin bütünlük, güvenilirlik, adil olma ve kabiliyet gibi özellikleri hakkında çıkarımlarda bulunmaya çalıştıklarını ve bu çıkarımların da iş davranışı ve tutumları ile ilgili sonuçları olduğunu belirtmektedir (Dirks, Ferrin, 2002, s.612). Martin, takipçinin liderden etkilendiği anda, aralarında güven ilişkisinin oluşacağını belirtmiştir. Lider takipçi ilişkisinin de birçok ilişki gibi büyümesi ve olgunlaşması için de, ilişkide bulunması gereken önemli özellikler bütünlük, insanları geliştirmek ve diğerlerine saygı duymak olarak tanımlanmıştır (Martin, 1999, s.43). Bu özellikleri Stephen Covey “Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı” kitabında güveni yaratan özellikleri kısaca şu şekilde özetlemiştir.

- 1) Senden farklı olsa da, diğer insanların öncelik ve ihtiyaçlarını anla ve değer ver,
- 2) Nezaket ve saygı göster;
- 3) Taahütlerini tut, bir sözün gerçekleşmemesi gelecek için zararlı olabilir, çünkü insanlar sana inanmazlar;
- 4) Beklentileri netleştir ki, insanlar varsaydıkları gibi davranılmadığında kendilerini aldatılmış hissetmesinler;
- 5) Tüm insanlara karşı sözlerini yerine getirerek, dürüst olarak, beklentilerini yerine getirerek ve sadık olarak kişisel bütünlük sergile;
- 6) Samimiyetle özür dile (Cook vd.,1997, ss. 298-299).

Bütünlük önemli bir bileşendir çünkü eğer izleyiciler liderlerine güven duymazlar ise, sonuçlara ulaşmak için daha az çaba gösterip, sonuçları belgeleme ya da kısa yollar bulmak adına gereksiz olan konular için daha çok enerji sarf edeceklerdir. Liderler; bütünlüğü olmayan ve dürüst olmayan kişiler olarak algılandıklarında, izleyiciler savunmasızlık korkularına bağlı olarak lider tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için kendilerini adamayacaklardır. Eğer izleyiciler liderlerinin bütünlüğüne inanırlarsa, bilgileri söylemek gibi daha riskli davranışlara yönelmeye daha eğilimli olacaklardır. Hesap verebilirlik (insanların eylemleri için sorumlu tutulmaları, Adalet Algısı (örgütsel ortam içerisinde, kişisel görüşler ve önyargılardan bağımsız olarak, çalışanlar belirli davranışların belirli sonuçları

getireceğine inandıklarında, bu ast ile lider arasındaki ilişkideki belirsizliği azaltmakta ve güven algısını artırmaktadır) ve Değer Uyumuna ilişkin algı bütünlük için önemlidir çünkü bu kavramlara ilişkin algılar, bütünlük algısını artırarak astların güvenmesini kolaylaştıracaktır. Örneğin, bilgi paylaşımı küçük yatırımlarla başlayan ve sonunda kişisel olarak daha maliyetli olabilecek bilgileri ortaya serme şeklinde gelişen karşılıklı bir alışveriş sürecidir. Bilgi paylaşma konusunda ilk karar alındığında, uygun bir karşı dönüş alınacağına garantisizdir: bu yüzden güvenilenin karşısındakine güvenmesi ve aynı şekilde bilgi vermesi gerekecektir. Bir ilişkide güven olduğunda insanların onları savunmasız bırakan hayati öneme sahip bilgileri paylaşmaları daha olasıdır. Eğer güven yoksa insanlar bilgi akışını engelleyecek enformasyonu tutup, performansları azaltacaklardır. (Burke vd., 2007, ss.617-623). Yaptıkları çalışmada, katılımcıların, kabiliyet, yardımseverlik ve bütünlük özelliklerine yüksek seviyede sahip olan iş arkadaşlarına, düşük seviyede olanlara göre daha fazla güvendiklerini tespit edilmiştir (Gill vd., 2005, s. 297).

Özellikle yönetici-ast arasındaki güven çok önemlidir. Çünkü birimin hedeflerine ulaşmasında, yöneticiler astlarına bağımlıdır. Etkili liderlik, yüksek nitelikli karşılıklı ilişkilerin kurulup devam ettirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Yönetici ast ilişkisinin temelinde beklentilerin karşılanma derecesi ve yapılan sosyal takasın karşılıklılığından duyulan memnuniyet yer almaktadır. Örneğin, yöneticiler bilgi, güç, arzu edilir görevlere atama, destek ve alaka gibi kaynaklar sağlar iken bunun karşılığında astların önerisi performans, sadakat, bağlılık gösterme ve iyi bir örgütsel vatandaş gibi davranış olmaktadır. Yaptıkları çalışmada güvenin, lider ve ast arasındaki ilişki kalitesinin anlaşılmasında haberci olduğu tespit edilmiştir (Sue-Chan vd., 2012,s.459). İlişkideki yüksek kalite, güvenin oluştuğunun kanıtı olarak görülmektedir (Bauer, Green, 1996, s 1539).

Güven genel olarak “grup-içi” ilişkilere atfedilmektedir. Lider-üye etkileşimi hakkındaki araştırmalar, liderler ve astları arasında güvenin nasıl geliştiğini daha iyi anlamamızı sağlayacaktır, yani hiyerarşik ilişkide güven hakkında bilgilendirme görevi üstlenecektir. Lider-üye etkileşiminin yüksek olması durumundaki özellikler, karşılıklı güven, sadakat ve çalışan sözleşmesini aşan davranışlardır. Lider-üye etkileşiminin düşük olması durumundaki özellik ise çalışan sözleşmesi sınırları içerisinde fazladan hiçbir katkıda

bulunmamasıdır, sadece sözleşme gereğinin yerine getirilmesidir (Brower vd., 2000, ss.228-229).

Güven ekip seviyesinde (örn. ekip üyeleri arasında) liderlik seviyesinde (örn. ekip üyesi ve lider arasında), örgütsel seviyede (örn. çalışanlar ve örgüt arasında), ve örgütler arası seviyede (örn. örgütler arasında) var olabilmektedir (Burke, vd., 2007,s.610). Araştırmada liderlik seviyesinde güven kullanılacaktır.

Güvenle ilgili açıklamaları yaptıktan sonra, buradan bir diğer değişkenimiz olan lider üye etkileşimine geçebiliriz.

### 2.2.1 Güven ile ilgili Literatürdeki Çalışmalar

Yazar ya da Yazarlar	Kaynak/Yıl	Makalenin Adı	Tespit/İncelenen Değişkenler
David G. Carnevale ve Barton Wechsler	Administration&Society /1992	Trust in Public Sector: Individual and Organizational Determinants	Araştırmada güvenin temelinde bireysel demografik özellikler, tutum ve inançlar ile örgütsel faktörlere olan tepkiler olduğu ve en önemli göstergenin de yönetici ile olan ilişkiler tarafından yaratılan örgütsel iklim olduğu tespit edilmiştir.
Roger C. Mayer ve James H. Davis	Journal of Applied Psychology/1999	The Effects of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment	Peformans değerlendirme sistemi ve güven arasındaki ilişkinin güvenilirlik faktörleri (kabiliyet, iyilikseverlik ve bütünlük) tarafından nasıl etkilendiği incelenmiştir.
Mirta M. Martin	Journal of Leadership&Organizational Studies/1999	Trust Leadership	Liderlik ve güvenin ayrılmaz bir ikili olduğu ve bu ilişki Güvenilir Liderlik altında incelenmiştir.
Holly H. Brower, F. David Schoorman ve Hwee Hoon Tan	Leadership Quarterly/2000	A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange	Değişkenlere ilişkin bir model kurulmuş olup, LMX'in kişiler arası değiş tokuşlar doğrultusunda geliştiği ve bu ilişki kabiliyet, iyilikseverlik ve bütünlük bazında değerlendirilmiştir.
Kurt T. Dirks ve Donald L. Ferrin	Journal of Applied Psychology/2002	Trust in Leadership: A Meta Analytic Findings and	Geçmiş dönem çalışmaları incelenmiş ve farklı liderlik yapıları ile güven ilişkisine bakılmıştır.

		Implications for Research and Practice	
Nigar Demircan ve Adnan Ceylan	Boğaziçi Journal: Review of Socail, Economic and Administrative Studies/2003	Does Trust Meadiate the Effects of Justice Perceptions on Employee Commitment?	Çalışanların dağıtım, usul ve etkileşim adaleti algılamaları ile kuruluşa bağlılıkları arasındaki ilişki ve bu ilişkide amirlere ve kuruluşa duyulan güvenin dolaylı etkisi araştırılmıştır. Amire duyulan güven, dağıtım adaleti algılamasının kuruluşa bağlılık üzerindeki etkisine dolaylı olarak kısmen katılmakta, etkileşim adaleti ile kuruluşa bağlılık arasındaki ilişkiye ise dolaylı olarak tamamen katılmaktadır. Ayrıca, kuruluşa duyulan güven, kurumsal adalet ve kuruluşa bağlılığın dağıtımsal ve etkileşimsel boyutlarına dolaylı olarak kısmen katılmaktadır.
Harjinder Gill, Kathleen Boies, Joan E. Finegan ve Jeffrey McNally	Journal of Business and Psychology/2005	Antecedents of Trust: Establishing a Boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust	Güvene ilişkin niyetin öncülleri incelenmektedir.
Deniz Börü ve Begüm Güneşer	Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi/2005	Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin bu ilişkideki rolü	Dönüşümsel liderliğin çalışanların lidere olan güvenlerini ve iş tatminlerini etkilediğini göstermiştir. Dönüşümsel liderlikle çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkide, lidere olan güvenin bir ara değişken rolü oynadığı ortaya konmuştur.
Hakan Kitapçı, Nigar Demircan Çakar ve Bülent Sezen	Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi/2005	The Combined Effects Of Trust And Employee Identification On Intention To Quit	Yöneticiye güven ve örgütsel kimlik bağımsız değişken olarak alındığında, örgütsel kimliğin değil yöneticiye güvenin daha çok işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu bulunmuştur.
Deniz Börü ve Begüm Güneşer	Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2006	Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık	Hem lider-üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğinin örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek ve örgüt politikalarında adalet faktörlerini bu

		Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü	faktörlerin de örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım ve sadakat faktörlerini etkilediğini ortaya koymuştur.
Deniz Börü, Güler İslamoğlu ve Melek Birsal	Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2007	Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması	Yapılan analizler sonucunda yöneticiye güven anketinin 10 faktör başlığı altında toplanan 40 ifade ile çalışma arkadaşlarına güvenin 9 faktör başlığı altında toplanan 38 ifade ile ve kuruma güvenin 10 faktör başlığı altında toplanan 38 ifade ile ölçülebildiği bulunmuştur.
C.Shawn Burke, Dana E. Sims, Elizabeth H. Lazzara ve Eduardo Salas	The Leadership Quarterly/2007	Trust in leadership: A multi-level review and integration	Yöneticiye güveni oluşturan faktörlerin neler olduğu ve sonuçları modellenmiştir.
Cüneyt Arslantaş ve Meral Dursun	Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi/2008	Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü	Analizler etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini desteklemektedir. Analizler aynı zamanda etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolünü desteklemektedir.
Cemil Yücel ve Gülden Samancı (Kalaycı)	Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi/2009	Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Araştırmada, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu; pek çok güven boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir. Güvenilir okul ortamına sahip öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki en etkili değişken öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleridir.
Kürşad Yılmaz	Kuram ve Uygulamada Eğitim	Özel Dershane Öğretmenlerinin	Elde edilen bulgulara göre özel dershane öğretmenleri orta düzeyde

	Yönetimi/2009	Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	bir güven duygusuna ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahiptir. Öğretmenlerin örgütsel güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven ve yöneticiye güven hakkındaki görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
Kıvanç İnelmen	Boğaziçi Journal/2009	Role Of Trust In Mediating The Effects Of Satisfaction And Commitment On Employee Performance	Bir bütün olarak ele alındığında, elde edilen veriler işgörenlerin duygusal bağlıklarının ve dışsal ödüllerle tatminlerinin gerekli, fakat tek başına yeterli olmayıp, ancak yöneticiye duyulan güvenin dolaylı etkisi yolu ile servis hatalarını telafisi performansının tahmin edilmesine olanak verdiği yönündeki önermeyi destekler niteliktedir.
Selim Said Eren ve Rahmi Yücel	İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi/2010	İş gerilimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinde resmi ve resmi olmayan yönetim kontrollerinin önemi	Araştırmada tespit edilen bulgular dört madde de özetlenmiştir. 1. Resmi ve resmi olmayan kontrol şekillerinin kendi aralarında ve iş gerilimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu, 2. Resmi olmayan kontrolün resmi kontrollere göre daha yüksek etki düzeyine sahip olduğunu, 3. Yöneticiye güvenin iş gerilimi ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği, 4. iş gerilimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu.
Güler Sağlam Arı ve Ayça Tunçay	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/2010	Yöneticiye Duyulan Güven Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma	Araştırma sonunda bir üst yöneticiye duyulan duygusal güvenin duygusal tükenmişlik üzerinde açıklayıcılığının diğer tükenmişlik boyutlarından daha fazla olduğu belirlenmiştir.
Ömer Faruk	Atatürk Üniversitesi	Örgütsel Adalet, İş	Sonuç olarak örgütsel adalet, iş

İşcan ve Ufuk Sayın	İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/2010	Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörüldüğü gibi doğrulanmıştır.
Liping Gao, Onne Janssen ve Kan Shi	The Leadership Quarterly/2011	Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors	Araştırmada güçlendirici liderlik davranışlarının (karara katma, bilgi paylaşımı ve rehberlik) lidere duyulan güven ve çalışan sesi arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Hakan Koç ve İrfan Yazıcıoğlu	Doğuş Üniversitesi Dergisi/2011	Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması	Yöneticiye duyulan güven hissi ile işgörenlerin işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kamu ve özel sektör açısından karşılaştırma yapıldığında yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olduğu da tespit edilmiştir.
Selim Said Eren ve Özgür Hayatoğlu	ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi/2011	Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe bir Uygulama	Araştırma sonucunda satış elemanlarından elde edilen verilerle, etik iklimin; örgütsel bağlılık, yöneticiye güven ve iş performansı üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu, yöneticiye güvenin; iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde, örgütsel bağlılığın da iş performansı üzerinde yine pozitif etkilerinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bunların yanı sıra etik iklimin iş tatmini üzerinde, iş tatmini ve yöneticiye güvenin de iş performansı üzerinde etkilerinin olmadığı bulgusu elde edilmiştir.
Çağlar Çağlar	Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/2011	Okullardaki örgütsel güven düzeyi ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi	Çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güven düzeyinin ve yaşadıkları tükenmişlik duygusu düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel güven düzeyi ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki analiz edildiğinde, düşük düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmuştur.
Habib Özgan	Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/2011	Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin	Araştırma sonucunda bu değişkenler arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler



		örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi	bulunmuştur.
Güler Sağlam Arı	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2011	Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma	Araştırma sonucunda, astlarda diğer özellikler olmasa da dürüstlük özelliğinin varlığında diğer özelliklere göre daha yüksek güven duyulduğu belirlenmiştir. Çalışmada, güven özelliklerinin farklı kombinasyonlarda varlığı çerçevesinde, cinsiyete göre asta duyulan güven düzeyinde farklılık olduğu, kadınların güvenmek için daha fazla özelliğe gereksinim duydukları, erkeklerin ise hiçbir özelliğin var olmadığı durumlarda dahi kadınlardan daha fazla güven sergiledikleri belirlenmiştir.
Güler Sağlam Arı ve Nuray Güneri Tosunoğlu	Yönetim ve Ekonomi/2011	Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?	Güven yazınında güveni etkileyen özellikler dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık olarak belirlenmektedir. Analiz onunda beş özelliğin de güven üzerinde etkili olduğu bulunmuş olup, hangisinin güveni daha fazla etkilediği kısmında ise etkileme düzeyleri dürüstlük, yetkinlik, açıklık, sadakat ve tutarlılık olarak sıralanmıştır.
Adnan Özyılmaz	Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2012	Antecedents of Employees trust in Supervisors, management, and organizations	On yıllık süreç içerisinde yayınlanmış ampirik araştırmaları üç güvenin inleminin öncülleri açısından incelenmiştir ve öncüllerinin beş farklı grupta toplandığı tespit edilmiştir.
Mehmet Top	İşletme Dergisi/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi/2012	Hekim ve Hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu profili.	Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven seviyesi arttıkça iş doyum seviyeleri de artmaktadır. Özellikle örgütsel

			güven ve iş doyumunu ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü etkileşim vardır.
Ömer Turunç ve Mazlum Çelik	İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi/2012	İş tatmini-kiş-i-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü	Dağıtım adaletinin, hem iş tatmini ile kiş-i-örgüt uyumu arasında hem de amire güven ile kiş-i-örgüt uyumu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu teyit edilmiştir.
Necati Cemaloğlu ve Ali Çağatay Kılınç	Eğitim ve Bilim/2012	İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki	Araştırmanın sonuçları, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde, yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarına ilişkin algıları ise iyi düzeydedir. Etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, yıldırma üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu bulunmuştur.
Emel Esen	Yönetim ve Ekonomi/2012	The Role of Trust on the Relationship Between Organizational Engagement and Corporate Reputation	Çıkan sonuçlara göre, kurumların itibar uygulamaları ve kuruma güvenin örgüte cezbolmayı ortaya çıkardığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte kurumların itibar uygulamaları ile örgüte cezbolma arasındaki ilişkide kuruma güvenin aracı olmadığı ifade edilmiştir.
Christina Sue-Chan, Al K. C. Au ve Rick D. Hackett	Journal of World Business/2012	Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality	Araştırmada, çalışanın iş performansı ile liderin lider üye etkileşimine ilişkin tecrübesi arasındaki ilişkiyi yöneticinin çalışana olan güven düzeyi nin etkilediği tespit edilmiştir.
Didem Koşar, Münevver Yalçınkaya	Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi/2013	Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven	Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği modelde örgüt kültürü değişkeninin kısmı aracı değişken niteliği deteklenmiştir. Bütün dolaylı etkileri istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Emrah Tokgöz ve Oya Seymen Aytemiz	Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2013	Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma	Araştırma bulgularına göre, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamıştır.
------------------------------------	--	--	--

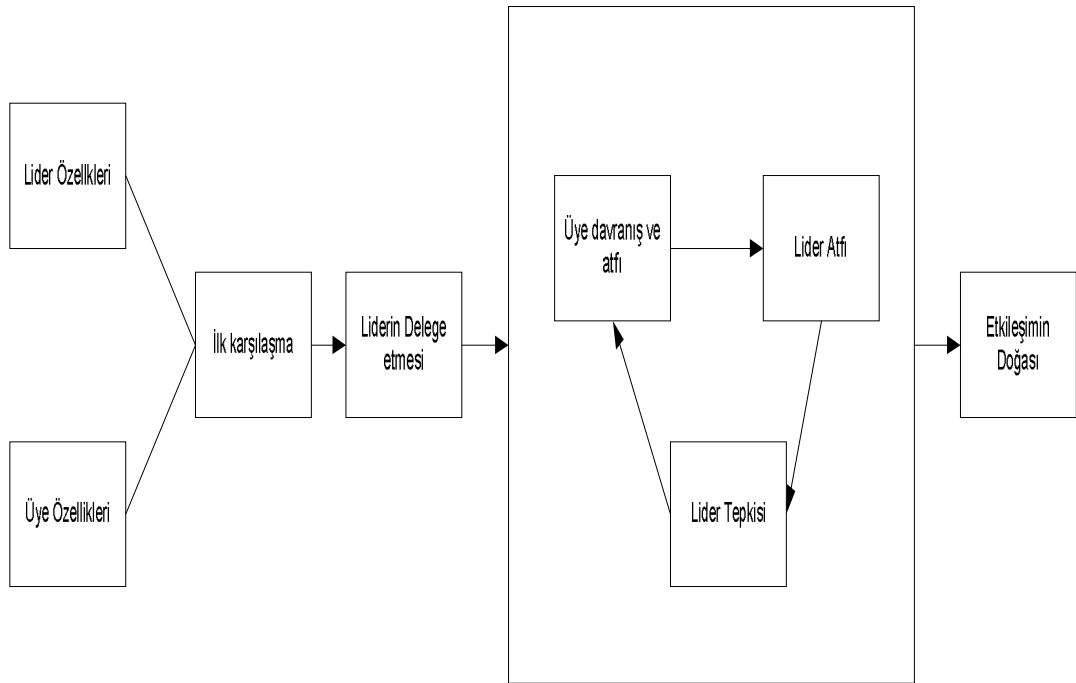
### 2.3 LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

Liderlik çalışmaları özellik, davranışsal ve durumsal teoriler doğrultusunda ele alınmıştır. Bu teorileri etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik çalışmaları takip etmiş ve güncel yaklaşımlarda lider ve grubun etkileşimini inceleyen lider-üye etkileşimine ilişkin çalışmalar literatüre girmiştir (Göksel, Aydın, 2012, s.247).

Danserau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağ Modeli olarak adlandırılan kavram, lider/yönetici ve üye/ast/izleyici arasındaki etkileşim ele alınarak geliştirilmiş ve liderlik çalışmaları içinde Lider-Üye Etkileşim teorisi olarak yeniden adlandırılmıştır. Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koymakta olup, lider ile üyeler arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanarak diğer liderlik teorilerinden farklı bir yaklaşım sergilemektedir (Özutku vd, 2008, ss.194-195).

Lider-üye ilişkisi örgütün sosyal sermayesini oluşturmaktadır. İlişki kalitesinin yüksek olması örgütlere rekabet avantajı sağlamakta (Erdoğan vd.,2006, s. 395) ve ayrıca ilişki kalitesi izleyicinin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Manor vd. 2010, s.167). Lider-üye etkileşim teorisine göre, düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştiği ortaya konularak, etkileşimin niteliğinin izleyicilerin iş tatmini, örgüte bağlılığı, iş performans, iş gören devir hızı gibi sonuçlar üzerinde etkisi olduğu ileri sürülmüştür (Özutku vd, 2008, ss 193-194)

Dienesch ve Liden'in (1986), Lider-Üye Etkileşiminin oluşumuna ilişkin modelleri Şekil 2'de gösterilmiştir. Modelin ilk adımı, lider ve üyenin mevcut pozisyonlarındaki ilk karşılaşmalarıdır. Bu karşılaşmaya lider ve üye; fiziksel özelliklerini, tutumlarını, yeteneklerini, kişiliklerini, tecrübelerini ve geçmişlerini getirmektedirler. Bu özellikler lider-üye etkileşim sürecini güçlü şekilde etkileyecektir. Modele göre ilk karşılaşma sonrasında, atıf süreci ekarte edilerek liderin karar vermesi mümkündür. Eğer üyenin özellikleri çok belirgin ise, üyenin tecrübeleri ve geçmişine ilişkin oluşan algısından etkilenebilecektir. İkinci adım liderin bir takım görevleri ataması anlamına gelen delegasyondur ve bu şekilde üye test edilmektedir.



**Şekil 2:** Dienesch ve Liden'in Lider-Üye Etkileşim Modeli

**Kaynak:** Dienesch, R. M. ve R. C. Liden. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development Leadership. *The Academy of Management Review*, 11.3, s. 627

Modelin üçüncü aşaması; üyenin liderin verdiği göreve karşı davranışı ve liderin üyenin davranışına ilişkin atfıdır. Üye davranışındaki üç temel faktörden birincisi yeni iş ya da durumda iyi etki bırakma çabasıdır. İkincisi lidere ilişkin eşitlik algısı yani vereceği çabaya

karşılık eşit bir geridönüş olacağına olan inancıdır. Üçüncüsü de liderin yaptığı atamalara karşı atfıdır, örneğin kullanılıyorum ya da benim gelişimime yardımcı olunuyor şeklindeki düşüncelere yapılan atıflar gibi. Üyelerin yaptıklarına ilişkin nedensel atıfların incelenmesi önemlidir çünkü bu atıflar ile etkileşim seviyesi belli olmaktadır. Bu süreci bazı durumsal faktörlerde etkilemektedir. Zaman ve kaynak limitinin olması, belirli bir grubun faydalanabilmesine neden olmaktadır, ayrıca liderin kendi üstleri ile olan ilişkisi de önemlidir, çünkü liderin üyelerine farklı yaklaşmasını sağlayacak örgütsel gücü, kaynakları ve yetkisi olmalıdır, eğer üstleri ile ilişkileri iyi değilse, astlarına önereceği kaynakları da az olacaktır. Bunların haricinde kurumun kültür ve değerleri de lider-üye etkileşim oluşum sürecinde etkilidir (Dienesch, Liden, 1986, ss. 626-630).

Dienesch ve Liden'in modelindeki detayları Kang ve Stewart rol teorisi ve sosyal takas teorisi ile açıklamıştır. Rol Teorisi ve Sosyal Takas Teorisi, Lider-Üye Etkileşiminin nasıl şekillendiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Rol teorisi liderlerin ve üyelerin rolünün anlaşılması açısından önemli bir katkı sağlamaktadır. Yöneticinin rol beklentisi ve astın bu beklentileri ne derece karşıladığı, etkileşim sürecinin ilişkisel bağlamını oluşturmaktadır. Örneğin, yöneticiler çalışanları çeşitli görevlere atayarak test etmektedirler. Bu süreçte, çalışanların görevini ne derece başardığı ve ne derece güvenileceğini göstermesi lider-üye etkileşimi tipini oluşturacaktır. Lider-üye etkileşim tipi, liderin ne dereceye kadar karşılık vereceğini belirleyecektir işe ilişkin kaynaklar (bilgi, zorlayıcı görev atamaları ve yetki) kapsamında. Sosyal takas teorisi bu takasa odaklanmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi takasa ilişkin beklenti ve takas davranışından memnuniyet ile şekillendirilmektedir (Kang, Stewart,2007,s.535).

Lider-Üye etkileşimi ile ilgili tartışmalardan birisi de çok boyutlulukla ilgilidir, bu şekilde teorinin daha kapsamlı açıklanacağı iddia edilmekte ve bu yaklaşım ile hem lider hem de üyeler açısından beklentiler daha net anlaşılacağından, taraflar arasında karşılıklı ilişkiler daha kolay geliştirilebilecektir (Erkuş, 2011, ss. 130-131).

Dienesch ve Liden, Lider-Üye Etkileşim modelini çok boyutlu olarak ele almışlardır ve boyutları algılanan katkı, sadakat ve çekim olarak tanımlamışlardır. Algılanan katkı ile ortak amaçların gerçekleşmesi için ilişkide ortaya konulan faaliyetlerin miktar, kalite ve

yönüne ilişkin algı, sadakat ile amaçlara ilişkin toplum desteği ve ilişkideki diğer kişinin karakteri, çekim ile iş veya kişisel değerlerden ziyade iki kişinin birbirine karşı olan çekimi ifade edilmektedir. Bu boyutlardaki seviyeler karşılıklı davranışları etkilemektedirler. (Dienesch, Liden, 1986, ss. 624-626). Bu boyutlara ek olarak, Liden ve Maslyn (1998), profesyonel katkı boyutunu eklemiştir. Bu boyutta lider ve üyeler karşılıklı olarak işle ilgili uzmanlıklarına, becerilerine ve profesyonel yeteneklerine ilişkin etkileşim oluşturmaktadırlar. (Erkuş, 2011, s.132)

Graen ve Uhl-Bien, lider-üye etkileşim teorisini ilişki temelli yaklaşım içinde değerlendirmişlerdir. İlişki temelli yaklaşımın odağını lider ve üye arasındaki ikili ilişki oluşturmaktadır. Teorinin merkezini oluşturan konsept, etkin liderliğin, lider ile üye arasında olgun bir liderlik ilişkisi geliştirilebildiğinde sağlandığı olup, ilgilenilen temel soru, arzu edilen çıktılarının sağlanması için en uygun ilişki özelliklerinin ne olduğudur. (Graen, Uhl-bien, 1995, syf 219-225).

Olgunlaşmaya doğru giden bir hayat döngüsü içinde, kalitesi yüksek bir ilişkinin oluşturulması sürecinde ilk fazda bağımsız örgütsel rolleri gerçekleştiren bireyler ilk kez bir araya gelmektedirler. Bu faz yabancı fazı olarak adlandırılmaktadır. Etkileşimler resmiyetten öteye geçmeyip, sözleşme ile sınırlı kalmaktadır. Yani lider izleyicilere sadece işi yapmaları için, gereken ihtiyaçları sağlamakta ve izleyicilerde işin tanımına göre hareket etmektedirler. Bu fazda ilişkinin iyileştirilmesine yönelik kariyer odaklı bir değiş tokuş önerilir ve kabul görürse, o zaman sürecin ikinci fazını oluşturan tanıdık evresine geçilmektedir. Bu evrede üyeler, limitli olsa da, hem kişisel hem de iş seviyesinde daha fazla bilgi ve kaynak paylaşmaktadırlar. Bu fazda değerlendirme yapılmaktadır, paylaşım belirli bir süreliğine gerçekleşmektedir. İlişki büyüdükçe üçüncü faza geçilmektedir ki bu fazda bireyler birbirlerine sadıktırlar ve birbirlerinin destekçileridirler. Paylaşımlar sadece davranışsal değil, aynı zamanda duygusaldır (güven, saygı ve sorumluluklar süreç boyunca büyür). Bu fazda lider ile üye arasındaki etkileşim çok yüksektir. Bu süreçte ikinci faz çok önemlidir çünkü bu fazda olgunluk seviyesini geliştiremeyenler birinci faza geri dönüş yapacaklardır (Graen, Uhl-bien, 1995, ss 225-233). Yüksek etkileşim, etkileşim döngüsü tekrar ettikçe karşılıklı güçlendirme davranışları ile zaman içinde yavaşça gelişir. Bu döngü kesintiye uğramadıkça,

ilişki yüksek derecede karşılıklı güven, bağlılık ve desteğin olduğu bir noktaya doğru gelişir (Özutku vd, 2008, s 196).

İlişkinin kalitesini lider ve üyenin birbirlerine karşı olan rollerine ilişkin beklentileri oluşturmaktadır. Tse ve Troht, araştırmalarında bireylerin yöneticileri ile olan ilişki kalitelerini düşük ve yüksek olarak nasıl algılayıp tecrübe ettiklerini araştırmışlardır. Astın ilişkiye ilişkin duyguları çıkış noktası olmuştur. Moral verici davranışlar (pozitif geribildirim, övgü vb. gibi) pozitif duyguları oluştururken, yergiler (mestnetsiz eleştiri, kaynakların onun için fazla görülmesi vb. gibi) negatif duygular oluşturmaktadır. Araştırmacılar lider-üye etkileşimine ilişkin ilişki kalitesinin yüksek olması durumunda (liderin potansiyelini farketmediğine, dinlemek için zaman ayırdığına ve işi yapabileceğine dair güven duyduğuna ilişkin astın algısı) pozitif duygusal tepkiler verileceği, düşük olması durumunda ise (liderin değer ve yeteneklerini takdir etmediğine, ilgi göstermediğine ve diğerlerini kayırdığına ilişkin algı) negatif duygusal tepkiler verileceği savını kanıtlamışlardır ve araştırmadaki bulguları Tablo 2'deki gibi özetlemiştirler (Tse, Troth, 2013, ss. 273-278).

<b>İlişki Kalitesi Yüksek</b>	<b>İlişki Kalitesi Düşük</b>
Yardımcı/koruyucu/ilgili	Zayıf iletişim, eleştiren ve yanlış anlayan
Birbirini destekleyen	Takdir, ilgi ve desteğin zayıf olması
Karşılıklı saygı ve güven	Güven ve Saygı yoksunluğu
İyi iletişimi olan ve dinleyen	Verimsizlik/işlevsizlik
Tanıma, takdir ve destek	Tarafı/Ayırım
Arkadaş/kişisel paylaşım	
<b>Pozitif Duygular</b>	<b>Negatif Duygular</b>
Mutluluk/Keyifli/Eğlenceli	Stresli/Baskı

Pozitif/Aktif/Güçlü	Korkmak/Ürkmek
Rahat	Nefret/Moral Bozukluğu/Öfke
Heyecanlı/Şevkli	Üzgün/Mutsuz/Keyifsiz
İlgili/Beğeni/Sevgi	Sinirli

**Tablo 2:** İlişki kalitesi ve Duygular (s.276 -277).

**Kaynak:** Tse, H.H.M. ve A.C. Troth. (2013). Perceptions and Emotional Experiences in Differentail Supervisor-Subordinate Relationships. *Leadership&Organization Development Journal*, 34,3, ss. 276-277.

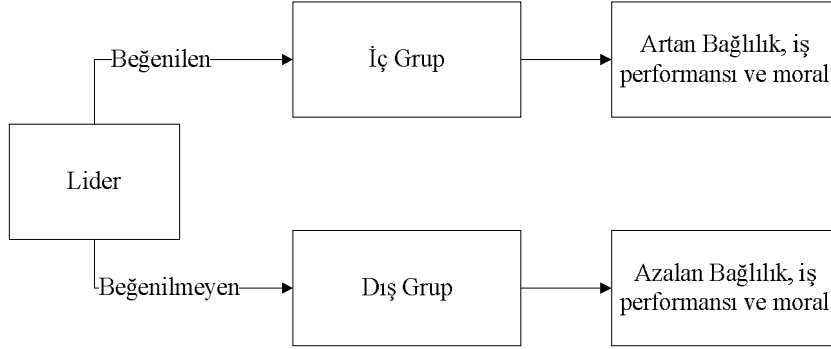
İlişki kalitesi yüksek olan çalışanlar tarafından etkileşimlere ilişkin en çok ifade edilen düşünceler; yardımcı, dikkate alan, ilgi gösteren, destekleyen, karşılıklı güven ve saygıya dayalı, birbiri ile iyi iletişim içinde olan ve dinleyen şeklindedir. İlişki kalitesi düşük olanlar tarafından en çok ifade edilen düşünceler ise zayıf iletişimi olan, eleştiri yapan, yanlış anlayan, az takdir, ilgi ve destek gösteren, güven ve saygıdan yoksun şeklindedir. (Tse, Troth, 2013, s.278).

Liderler çalışanları ile eşit seviyede etkileşim içinde bulunamadıklarından, bu durum zamanla lider üye ilişki kalitesinin yüksek ve düşük arasında değişkenlik göstermesine neden olmuştur. Lider üye ilişki kalitesinin yüksek olması; artan seviyede bilgi paylaşımı, karşılıklı destek, güven, kararlara katılım ve müzakerelerde yüksek tolerans olduğu anlamına gelmektedir. Lider üye ilişki kalitesinin düşük olması ise daha çok biçimsel nezaretin, az desteğin, az güvenin ve az ilginin olduğu anlamına gelmektedir (Mueller, Lee, 2002, ss 221-224).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin farklı gruplar ile farklı ilişkiler kurduğunu savunmaktadır. Lider tarafından beğenilen grup, iç grup olarak tanımlanmakta olup, liderden daha fazla ilgi görmekte ve liderin kaynaklarından büyük paylar alabilmektedirler. Tam tersi olarak dış grup olanlar ise beğenilmeyip, kaynakların azına sahip olmaktadır. Yapılan



araştırmalar i grupların daha fazla beğenildiğini desteklemektedir. Bu araştırmalardaki bulgular aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir (Greenberg, Baron, 1999, ss457-458).



**şekil 3:** Lider-Üye Etkileşimindeki Gruplar

**Kaynak:** Greenberg, J. ve R.A.Baron. (1999). *Behavior In Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. 7.b.Amerika: Prentice-Hall Inc. s.458

Aynı lidere ilişkin yapılan araştırmalar göstermiştir ki, grup içi olan astlar, grup dışındakilere göre lider ile ilişkilerinde daha az zorluk ile karşılaşmakta ve lideri kendi ihtiyaçları karşısında daha ilgili olarak algılamaktadırlar. Aynı zamanda liderler grup içindeki astları yönlendirmek/rehberlik etmek için daha fazla zaman harcamakta iken grup dışındakileri resmi yetkileri kullanarak yönetmek eğilimindedirler. Grup içi astların, liderleri ile aralarındaki ilişki kalitesinin yüksek olduğu ve ilişki kalitesi düşük olanlara karşılık daha fazla sorumluluk aldıkları, işlerine daha fazla katkı sağladıkları ve yüksek performans sahibi olarak değerlendirildikleri kanıtlanmıştır (Luthans, 1992,s.276)

Lider-üye etkileşim özelliklerinin ve sağladığı çıktılara ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Graen ve Uhl-Bien yapılan araştırmaları ilişkinin özellikleri ve çıktılar olarak ikiye ayırmış ve çıktılara ilişkin araştırılan değişkenleri performans, işten ayrılma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans değerlendirme, iş iklimi, inovasyon, örgütsel vatandaş davranışı, güçlendirme, prosedürel adalet vb. gibi özetlemiştir. zelliklere ilişkinde karşılıklı rol yapma süreci, iletişim frekansı, karşılıklı iletişim tutumu, lider-üye değer anlaşması, öncülleri, ast sadakati, izleyici özellikleri vb. gibi konuları paylaşmışlardır (Graen, Uhl-bien, 1995, ss 225-233)

Son yıllara bakıldığında yapılmış bazı çalışmalar ve tespitler şu şekilde olmuştur.

Yaptıkları çalışmada adalet algısı ve lider üye etkileşiminin arasındaki ilişkinin örgütsel kültürden etkileneceği hipotezini oluşturmuşlardır. Örgütsel kültür boyutlarından biri olan insana saygı kavramının etkileşimsel adalet (kişilerarası iletişimdeki adalet) ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir (Erdoğan vd.,2006, s. 395).

Çalışmalarında, lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etnik benzerliğin etkisi araştırılmış olup, etnik benzerlik ya da farklılık olsa da, lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki olduğu ve bu pozitif ilişkinin etnik benzerlik ile güçlendiği tespit edilmiştir (Manor vd., 2010, s.167)

Dönüştürücü liderliğin, lider üye ilişki kalitesinin yüksek seviyede olmasını desteklediği; dönüştürücü liderliğin görev performansı ve örgütsel vatandaş davranışı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu; lider-üye etkileşiminin, dönüştürücü liderliği kişisel olarak daha anlamlı kıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca bulgular dönüştürücü liderin, örgütsel vatandaş davranışı ve izleyici performansına olan etkisinin, izleyicinin davranışları nasıl yorumladığı ve kişisel olarak tecrübe ettiği ile ilişkili olduğunu da göstermiştir (Wang vd., 2005, s.429).

Yaptıkları araştırmada psikolojik kontrat ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin lider-üye etkileşimi tarafından etkilendiği tespit edilmiştir. Eğer lider üye ilişki kalitesi yüksekse, iki kavram arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Katrinli vd., 2011, s. 4).

Graen ve Schiemann'ın (1978) yaptıkları araştırmada, karşılıklı tecrübe edilen olay ve koşullara ilişkin anlamlandırmada lider-üye arasında anlaşma sağlanmasının, karşılıklı dayanışma kalitesine göre değişkenlik göstereceği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle karşılıklı dayanışma kalitesi yüksek olan çiftler düşük olanlara göre daha fazla anlaşma sağlayacaklardır (Graen, Schiemann, 1978, ss 206-207).

Bauer ve Green yaptıkları çalışmada cinsiyet ve kişilik benzerliklerinin, üye performansının ve lider yetkilendirmesinin lider üye etkileşimi ile ilişkili olduğu savını araştırmış olup, performans, yetkilendirme ve pozitif duygulanma benzerliği (heyecan, aktif

ve dikkatli olmak) ile ilişkileri destekleyen, ancak benzer cinsiyeti desteklemeyen sonuçlar bulmuşlardır (Bauer, Green, 1996, s 1538).

Scandura ve Graen (1984), yaptıkları araştırmada biri kontrol grubu olan iki grup ile önce ve sonrayı temsil edecek şekilde deney gerçekleştirmişlerdir. Deneye tabi olacak gruptaki yöneticilere eğitim verilmiş olup, astları ile aşağıda tanımlanan doğrultuda iletişim kurmaları istenmiştir. Amaç; işe ile ilgili konu ve davranışlara ilişkin karşılıklı anlama ve yardımlaşmayı arttırmaktır

a)Astları ile onların endişe, beklenti ve şikâyetlerini konuşmaları için zaman ayırmaları istenmiştir.

b)Astların hangi konuları ve nasıl ifade ettiklerini, eğitimde öğretilenlere göre dinlemeleri istenmiştir.

c)İfade edilen konulara ilişkin kendi düşüncelerini empoze etmemeleri istenmiştir.

d)Yöneticilerin, işe ilişkin ve iş ilişkilerine ilişkin beklentilerini anlatması istenmiştir (Scandura, Graen, 1984, ss.429-430).

Araştırma sonuçları yöneticilerin yaptığı bire-bir müdahaleleri ile ikili ilişki yapısında önemli değişikliklerin sağlandığı ortaya çıkartılmıştır. Etkileşim ilişkisine ilişkin kalite iyileştiğinde, verimliliğin, karşılıklı sonuçların ve memnuniyetin de iyileştiği görülmüştür. Yöneticinin bire bir müdahalesine, lider-üye ilişki kalitesi düşük olanların, diğerlerine göre daha pozitif tepki verdiği tespit edilmiştir. Aynı pozitif etki grup seviyesinde de sağlanmıştır. Bu etkinin sayısal karşılığı da verimlilikte %19 artış olup, maliyetlerde %5 tasarruf olmuştur (Scandura, Graen, 1984, ss.434-435).

Mueller ve Lee, iletişim memnuniyetini etkileyecek kilit faktörlerden birinin yönetici ile çalışan arasındaki lider üye ilişki kalitesi olabileceğini belirtmişlerdir. Ve bu kapsamda yaptıkları çalışmada, kişilerarası (yönetici ile gerçekleştirilen kişisel geribildirim ve denetleyici iletişim) ve grup (grup içi ve örgütün bütünündeki meslektaşlar ile olan iletişim) bazındaki çalışanların iletişim memnuniyeti algısının, lider üye ilişki kalitesi ile pozitif yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Lider üye ilişki kalitesi yüksek olan çalışanların tümü iletişim memnuniyet seviyelerini yüksek olarak raporlamışlardır (Mueller, Lee, 2002, s.234).

Lider üye ilişkisinin oluşmasındaki önceller olarak liderin çalışanını sevmesi ve çalışanına ilişkin sahip olduğu beklenti belirtilmiştir. Eğer liderin, çalışanın örgüt içinde yükseleceğine dair beklentisi var ise, lider çalışanı ile arasındaki ilişki kalitesini yükseltiyor olacaktır. Ayrıca lider üye ilişkisinin, performans ve örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Wayne vd., 1997, s.105).

Karcioğlu ve Karya, yaptıkları çalışmada Lider-üye etkileşimi ile çatışma yönetim stili arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu şekilde seçilecek yöntemin belirlenmesi esnasında üyeleriye etkileşimin dikkate alındığı anlaşılmaktadır (Karcioğlu, Kahya, 2011, s.349).

Duygusal zeka ile lider üye etkileşimi arasında ve duygusal zeka ile çatışma yöntemleri arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Yaşlıoğlu vd.,2013, s.191)

Lider-üye etkileşiminin örgüt içerisinde birçok pozitif katkısı araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Bu değişkenin astın lider algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye etkisi incelenecektir.

### 2.3.1 Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Literatürdeki Çalışmalar

Yazar ya da Yazarlar	Kaynak/Yıl	Makalenin Adı	Tespit/İncelenen Değişkenler
George Graen ve William Schiemann	Journal of Applied Psychology/1978	Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach	Araştırmada yüksek ve orta seviyede ikili ilişki gösterenlerin anlaşma seviyelerinin yüksek olduğu, düşük ikili ilişkilerde ise anlaşma seviyesinin düşük olduğu tespit edilmiştir.
Teri A. Scandura ve George B. Graen	Journal of Applied Psychology/1984	Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention	Araştırmada lider üye etkileşim seviyesi düşük olanların lider müdahalesini, yüksek olanlara göre daha fazla kabul ettikleri ve gördükleri destek ile daha fazla kazanım gerçekleştirdiği görülmüştür.
Richard M. Dienesch ve Rober C.	The Academy of Management Review/1986	Leader-Member Exchange Model of Leadership: A	Araştırmada lider üye etkileşiminin çok boyutlu olduğu bir yapı olduğu ve bu

Liden		Critique and Further Development	doğrultuda ölçülmesi gerektiği tartışılmıştır. Üç boyut üzerinden kavramlaştırılmış ve modellenmiştir.
Antoinette S. Phillips ve Arthur G. Bedeian	The Academy of Management Journal/1994	Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes	Hemşireler üzerinde yapılan araştırmada liderin, lider-üye tutum benzerliği ve üyenin dışa dönüklüğüne ilişkin algısı ile lider-üye etkileşim kalitesi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.
George B. Graen ve Mary Uhl-Bien	Leadership Quarterly/1995	Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective	Makalede LMX'in gelişimini dört faz halinde ifade etmektedir.
Tayla N. Bauer ve Stephen G. Green	Academy of Management Journal/1996	Development of Leader-Member Exchange: A longitudinal Test	Araştırmada, lider üye etkileşiminin gelişiminde delegasyon, performans ve duygusal benzerliğin etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore ve Robert C. Liden	The Academy of Management Journal / 1997	Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective	Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimine ilişkin algının öncelleri ve sonuçları araştırılmıştır, sosyal takas teorisi üzerinden.
Elaine M. Engle ve Robert G. Lord	Academy of Management Journal/1997	Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member exchange	Araştırmada, algılanan benzerliklerin lider üye etkileşim kalitesinin öngörülmesinde etkili olacağı ve bu ilişkide beğenmenin dolaylı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Jaesub Lee	Communication Quarterly/1999	Leader-Member Exchange, Gender, and Members'	Araştırmada lider üye etkileşim seviyesi yüksek durumlarda, bayanların iletişim tutumlarını

		Communication Expectations with Leaders	değişirme isteğinin erkeklerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
Adnan Ceylan, Soner Özbal, Alper Dinç, Mustafa Kesgin	Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi/2005	Lider Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye etkileri üzerine bir araştırma	Özel dersanelerde personel güçlendirme incelenmiştir. Güven unsurunun psikolojik güçlendirme üzerinde lider üye etkileşimi aracılığıyla bir etkinliğe sahip olduğu gözlemlenmiştir.
Hui Wang, Rick D. Hackett, Kenneth S. Law, Duanxu Wang ve Zhen Xiong Chen	Academy of Management Journal/2005	Leader-Member Exchange As a Mediator of The Relationship between transformational leadership and followers' Performance and organizational citizenship behavior	Dönüştürücü liderlik, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi lider-üye etkileşiminin dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir.
Deniz Börü ve Begüm Güneşer	Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/ 2006	Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilişkisi ve Güvenin Rolü	Araştırma sonucunda hem lider üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğinin örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek ve örgüt politikalarında adalet faktörlerinin de örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım ve sadakat faktörlerini etkilediğini ortaya koymuştur.
Berrin Erdoğan, Robert C. Liden ve Maria L. Kraimer	Academy of Management Journal/2006	Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture	Kültürün, etkileşimsel adalet ile Lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ve takım odaklı okullarda lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Dae-seok Kang ve Jim Stewart	Leadership&Organization Development Journal/2007	Leader-Member Exchange (LMX) Theory of leadership and HRD	Lider-üye etkileşimi ile İnsan Kaynaklarını birbirine 3 faktör üzerinden (güven, yetkilendirme ve performans) ve teorik bir model bağlayan model geliştirilmişlerdir.
Hatice	Amme İdaresi Dergisi/2007	Yönetici ast	Yönetici ast etkileşimi nitelik

Özutku		etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki	düzeyle iş tatmini boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
Cem Cüneyt Arslantaş	TİSK Akademi/2007	Lider üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma	Çalışmada lider üye etkileşimi ve güvenin tanımları yapılmıştır. Lider üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutlarının yöneticiye duyulan bilişsel bazı güven üzerinde bir etkiye sahip olduğu ve aynı zamanda lider-üye etkileşiminin etki ve katkı boyutlarının yöneticiye duyulan etki bazı güven üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.
Michael E. Palanski ve Francis J. Yammarino	European Management Journal /2007	Integrity and Leadership: Clearing the conceptual confusion	Çalışmada kavramın literatürdeki tanımı ve kullanımı araştırılmış olup, eylem ve söylemdeki tutarlılık olarak kavramsallaştırılmıştır.
Danica T. Hooper ve Robin Martin	The Leadership Quarterly/2008	Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions	Araştırmada Lider üye etkileşim farklılığının çalışan reaksiyonlarına etkisi incelenmiştir. Bireysel etkileşimden öte, takım içerisinde algılanan lider-üye etkileşim değişkenliğinin çalışan iş tatminini negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir.
Gültekin Yıldız, Hatice Özutku ve Esin Cevrioğlu	Akademik İncelemeler/2008	Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Lider ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma	Lider-üye etkileşimi çok boyutlu bir yaklaşım çerçevesinde ele alınarak, Lider ve Maslyn tarafından geliştirilen etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarını içeren lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özellikleri incelenmiş ve lider-üye etkileşim modelinin etki, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere üç boyuta sahip olduğu ortaya konulmuştur.
Hatice Özutku,	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler	Lider-üye etkileşim teorisi	Değişkenlerarası ilişki askeri bir örgütte araştırılmış olup, lider

Veysel Ağca, Esin Cevrioğlu	Dergisi/2008	çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir İnceleme	üye etkileşimi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını buna karşın lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya koymuştur.
Sezer Cihan Çalışkan	Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi/2009	Turizm İşletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma	Araştırmada paternalistik liderlik tarzı ve alt boyutlarının (otoriter, yardımsever ve moral liderlik tarzları) lider üye etkileşimi üzerindeki açıklayıcı katkısı kantitatif analizlerde kanıtlanmıştır.
Şebnem Aslan, Musa Özata	Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi/2009	Lider üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi	Araştırmanın sonucunda, lider üye etkileşimini olumlu değerlendirenlerin, örgütsel güven düzeyleri yüksek bulunmuştur.
Robert H. Moorman ve Steven Grover	International Journal of Leadership Studies/2009	Why Does Leader Integrity Matter to Followers? An Uncertainty Management-Based Explanation	Araştırmada, izleyicinin bütünlüğe, liderin gelecekteki davranışlarına bir öngörü olacak şekilde atıfta bulunduğu tartışılmıştır.
David J. Henderson, Robert C. Liden, Brian C. Glibkowski ve Anjali Chaudhry	The Leadership Quarterly/2009	LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and ourcomes	Lider üye etkileşiminin grup içindeki etkilerine ilişkin önceller ve sonuçlar incelenmiştir.
Leanne Atwater ve Abraham Carmeli	The Leadership Quarterly/2009	Leader-Member Exchange, feelings of energy, and involvement in creative work	Lider üye etkileşiminin çalışanların enerjileri ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum da çalışanların daha yüksek seviyede yaratıcı işlere katılımı ile ilişkilendirilmiştir.
Türker Baş, Nurzahit Keskin ve İbrahim Sani Mert	Ege Akademik Bakış/2010	Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de	Araştırmada Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda



		Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi	ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.
Mehmet Kaşlı ve Oya Seymen Aytemiz	Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi/2010	Kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi	Araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisinde aracı rolü oynadığı ve kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırdığı anlaşılmıştır.
Ronit Waismel-Manor, Aharon Tziner, Efrat Darger ve Eli Dikstein	Journal of Applied Social Psychology/2010	Two of a Kind? Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Leader-Member Similarity	Araştırmada Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında ilişki olduğu, bu ilişkinin etnik benzerlik ile güçlendiği tespit edilmiştir.
Faruk Şahin	Ege Akademik Bakış/2011	Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi	Turizm, gıda ve taşımacılık alanında faaliyette bulunan işletmelerde yapılan araştırmada elde edilen bulgular, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin kadın çalışanlar için erkeklerden daha kuvvetli olduğu bulunmuştur.
Oya İnci Bolat	Ege Akademik Bakış/2011	Özyeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi	Beş yıldızlı bir otelde yapılan araştırmada özyeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi yüksek olan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri düşük olmaktadır.
Oya İnci Bolat	İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi/2011	Lider Üye Etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi	Beş yıldızlı bir otelde yapılan araştırmada lider üye etkileşimi kalitesinin işgörenlerin tükenmişlik düzeylerini etkilediğini göstermiştir.
Fatih Karcioğlu ve Cem Kahya	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2011	Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi	Araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin kalitesi oldukça yüksek bulunmuş, liderlerin sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stili problem çözme olarak belirlenmiş ve lider-üye etkileşimi ile belirlenen çatışma

			yönetim stili arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Süleyman Murat Yıldız	Selçuk Üniversitesi Bedeb Eğitim ve Spor Bilim Dergisi/2011	Spor hizmeti sunan kamu kurumlarında lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi	Araştırma sonucunda lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Sema Yolaç	Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2011	Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolü	Araştırmada dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güveni açıklamada önemli etkisinin olduğu bulunmuştur. Şartlı değişken olarak modelde yer alan lider üye etkileşimi analize dâhil edildiğinde lider-üye etkileşimi ortalamasının üzerinde olan grup için dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven üzerinde daha yüksek katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Alev Katrinli, Gulem Atabay, Gonca Gunay ve Burcu Guneri Cangarlı	African Journal of Business Management/2011	The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the relationship between psychological contract violation and organizational citizenship behavior	Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, lider üye etkileşim kalitesi yüksek olanlar için güçlü olduğu tespit edilmiştir.
Ahmet Erkuş	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/2011	Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü	Araştırma sonuçlarına göre, uyumluluk kişilik özelliğinin tek başına lider-izleyici etkileşiminin bütün boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Kişilik özellikleri güç kaynakları ile birlikte ele alındığında güç kaynaklarının daha etkili olduğu belirlenmiştir.
Aykut Göksel ve Belgin Aydın	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi/2012	Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık	Çalışma, lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediğini göstermektedir.

		Üzerine Etkisi: Görgül bir Araştırma	
Judith Volmer, Daniel Spurr ve Cornelia Niessen	The Leadership Quarterly/2012	Leader-member exchange (LMX), job Autonomy, and creative work involvement	Araştırma sonucunda LMX ve yaratıcı iş yeri arasındaki pozitif ilişkinin, çalışanların işe ilişkin yetkiyi hissettiklerinde güçlendiği tespit edilmiştir.
Robert H. Moorman, Todd C. Darnold ve Manuela Priesemuth	The Leadership Quarterly/2013	Perceived Leader Integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples	Hem ahlaki açıdan hem tutarlık açısından çok boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir. Ayrıca lider etkinliği, iş tatmini, işe katılım ve işten ayrılma ile bütünlük arasındaki ilişkinin güven tarafından farklılaştığı tespit edilmiştir.
Selma Arıkan ve Sezer Cihan Çalışkan	Türk Psikoloji Dergisi/2013	“Kollektif Yeterlilik” üzerine yeni bağımsız değişken arayışları: lider-üye etkileşiminin kollektif yeterlilik üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma	Sağlık sektörü üzerinde yapılan araştırma neticesinde lider üye etkileşim kalitesinin astların yöneticileriyle ilgili Liderlik Yeterliği değerlendirmelerini ve astların genel özyeterlik algılarını olumlu etkilediği bulunmuştur.
M. Murat Yaşlıoğlu, Işıl Pekdemir ve Duygu Toplu	Yönetim Bilimleri Dergisi/2013	Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü	Yapılan araştırmada, duygusal zeka ile lider üye etkileşimi arasında ve duygusal zeka ile çatışma yönetimleri arasında pozitif düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.
Herman H. M. Tse ve Ashlea C. Troth	Leadership&Organization Development Journal/2013	Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships	Araştırmada Lider-Üye etkileşimi çerçevesinde oluşan negatif ve pozitif duygular tespit edilmiş ve yüksek veya düşük lider üye etkileşimi için hangi duyguların yansıtıldığı tespit edilmiştir.

## 2.4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

*“Sesini değil, sözünü yükseltmeli insan. Çünkü gök gürültüleri değil, yağmurlardır yaprakları yaşartan.”*

*Mevlana Celaleddin-i Rumi*

Hans Christian Anderson’un Çıplak Kral Masalı, örgütlere uyarlandığında masaldaki kurgunun gerçek hayat içinde geçerli olduğu görülmektedir. Bilinen gerçekleri kimse ifade etmeye çalışmamaktadır.

CEO’nun çıplak olduğu bir şirket düşünün. CEO’nun giysilerinin olmadığını ona bakan herkes görmektedir. Yine de çalışanlar bunu asla ifade etmemektedirler. Hatta bazı çalışanlar CEO’nun giyimini övüp, iltifat etmektedir. CEO, çalışanların giyim konusunda kendi zevkini kabul ettikleri gerçeği ile gurur ve rahatlık duymakta, öte yandan giyim zevkinin mükemmel olmadığını söylemeye cüret eden veya ona tuhaf bir şekilde bakan sorun çıkarıcıları kolayca kovmaktadır. Ama dikkat edilmesi gereken, çalışanların kör olmadığı ve kapalı kapıların güvenliği gerisinde ve gizli fısıltılarla liderlerinin çıplaklığı konusunda konuşuyor olmalarıdır. Hepsi açıkça bilmektedir ki CEO çıplaktır fakat yalnızca aptallar veya naif olanlar toplum içerisinde konuşmaya cüret etmektedir (Morrison, Milliken, 2000, s.706)

Pek çok şirket çalışanlarının çoğu, belirli konular ve sorunlar hakkında gerçeği bildiği fakat yöneticilerine gerçeği söyleyememe gerçeği ile yüzyüzedir. Dünya da yaşanmış gerçek olaylar Enron şirketinin iflası ve Challenger’in fırlatılması esnasında infilak etmesi gibi bu düşünceyi desteklemektedir.

Challenger’in fırlatılması esnasında mühendisler uzay mekiğinde hata olduğunu bilmelerine rağmen, fırlatmanın iptali ya da ertelenmesi konusunda sessiz kalmıştır. Sonuçta mekik fırlatma anında patlamış ve mürettebattan hayatta kalan kimse olmamıştır. Bu skandal bilgileri kendilerinde sakladıklarını göstermektedir (Whiteside, Barclay, 2013, s.251). Birçok Enron çalışanının firma faaliyetlerine ilişkin endişeleri olmasına rağmen, korkularından dolayı amirleri ile konuşamadıkları raporlarda belirtilmektedir. Firmanın yardımcı başkanı olan Sherron Watkins’in tanıklığına göre, firmada sallanan finansallara ilişkin geniş bir bilgi

olmasına rağmen, kimse de bu konuyu açığa çıkartacak cesaret yoktu (Milliken, vd,2003, 1454).

Şirketlerdeki bireyler işyerleri ile ilgili olarak yaşadıkları kaygıları hakkında konuşmak veya sessiz kalmak konusunda seçim yapmakla yüz yüze kalmaktadır (Milliken, Morrison, 2003,s.1563). Ancak değişen dünyada ayakta kalmak ve müşterilerin artan taleplerini karşılamak için örgütler, çevrenin zorluklarına yanıt verebilen, bilgi ve enformasyon paylaşmaktan korkmayan, kendi ve takımlarının inançları için mücadele eden insanlara ihtiyaç duymaktadır. (Vakola, Bouradas, 2005,s.441). Örgütsel işlevselliği artırmada çalışan katkısı kilit bir rol oynamaktadır (Gao vd.,2011, s.787). Çünkü çalışanlar, değişimde, yaratıcılıkta, öğrenmede ve inovasyonda organizasyonun başarısını sağlayan en önemli kaynaktır. Eğer çalışanlar sessiz kalırsa, iletişim bozulacak ve örgütün bütün fonksiyonları zarar görecektir (Beheshtifar vd., 2012, ss.275-276). Ne var ki, çalışanlar genellikle görüşlerini ifade etme konusunda kendilerini güvende hissetmemektedirler çünkü değişim için öneri vermeyi ve yorum yapmayı, statükoya meydan okumak ve liderlerini üzecek riskli bir davranış sergilemek olarak düşünmektedirler. (Gao vd.,2011, s.787).

Değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri bakımından farklı olan çalışanlar, şirketteki önemli konularda kendi görüşlerini açıkça ifade edemezler ise, o zaman şirket bu çeşitlilikten yarar sağlayamayacaktır (Morrison, Milliken, 2000, s.707).

Sessizlik, örgütsel bağlamda konuşmanın riskli görüldüğü ancak, bireyin kendi için önemli olan konuya ilişkin konuşma konusunda tereddüt göstermesi anlamına gelmektedir (Milliken, Morrison, 2003,s.1564). Konuşma ise, basit olarak bir kişinin işyerine ilişkin konular (diğerlerinin eylemleri ve fikirlerine, önerilmiş ya da gerekli değişik ihtiyaçlarına, alternatif yaklaşımlara veya işle bağlantılı konulara ilişkin ) hakkında görüşleri veya düşüncelerini açık olarak ifade etmesidir (Premeaux, Bedeian, 2003, s.1538).

Spesifik olarak çalışan sessizliğini değişim veya düzeltme kabiliyetine sahip olarak algılanan kişilerden, bireysel davranışlara, örgütsel şartlar ile ilgili değerlendirmelere ilişkin özgün ifadeleri saklı tutmasıdır. Bizim tanımımızla; (1) şartları değiştirme arzusu yansıtmayan veya (2) bu şartları iyileştirme kabiliyetine sahip olarak algılanan kişilere

yöneltilmeyen herhangi bir iletişim; sessizliği bozmak için bir girişimi teşkil etmemektedir. (Pinder, Harlos, 2001, s.334).

Dyne, Ang ve Botero, sessizlik ve konuşma arasında farkın sadece konuşmanın varlığı ile yokluğu olmadığını, kişinin işle ilgili iyileştirmelere ilişkin görüş, bilgi ve fikirlerini saklamaya ya da paylaşmaya ilişkin kişinin sahip olduğu güdü olarak tanımlamıştır. Çalışan güdüsüne bağlı olarak Kabul edilmiş Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Toplum Yanlısı Sessizlik olmak üzere üç tip sessizlik tanımlamıştır. Kabul Edilmiş Sessizlik, mevcut duruma teslim olmuşları temsil etmektedir, konuşmak, katılmak veya durumu değiştirme teşebbüsünde bulunmak için çaba harcamak konusunda isteksizdirler. Çalışanlar bir fark yaratmadıklarını düşündüklerinden, proaktif olarak fikir veya öneri katkısında bulunmamaktadırlar. Savunmacı sessizlik, korkuya bağlı olarak kendini koruma amaçlı bilgi ve görüşleri kendine saklamaktır. Toplum yanlısı Sessizlik ise diğer insanların veya örgütün faydası için işle ilgili fikirlerin ve bilginin saklanmasıdır (Dyne vd., 2003, ss.1360-1368).

Çeşitli kaynaklardan elde edilen kanıtlar, çalışanların genellikle kendilerini ilgilendiren örgütsel konular ve sorunlar hakkında yöneticileri ile konuşma konusunda kendilerini rahat hissetmediklerini yönündedir. Hatta yaptıkları araştırmada Milliken ve arkadaşları, 40 kişi ile mülakat yapmış ve çoğunun bir konuyla ilgili kaygılandıkları durum olduğunda, bunu yöneticileri ile paylaşmadıklarını tespit etmişlerdir (Milliken vd., 2003, s.1453). Sessizliğin nedenlerini anlaşılması için birçok araştırma yapılmıştır.

\* *Yöneticiye duyulan güven*, çalışanın değişimi desteklemek ya da işte konuşmak gibi davranışlar gösterme kararında etkilidir. Yaptıkları araştırma sonuçlarından elde edilen iki çıkarımdan biri, çalışanların işte sessiz kalma nedenlerinin örgüte, lidere ve yönetime karşı olan güven eksikliğidir. Diğer bir çıkarım da örgüte duyulan güvenin, çalışanın sessiz kalma davranışını etkileyen en önemli faktör olmasıdır. Çalışanlar örgüte güven duyduklarında ve zor durumlar ile başa çıkabileceğine inandıklarında, sessizliğe yönelik davranışları azalacaktır. (Nikolau vd.,2011, ss.724- 736).

\* Organizasyon içindeki iletişim yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yatay iletişim aynı seviyedeki paydaşlar arasında gerçekleşmekte olup, dikey iletişim yönetici ile çalışanı arasındadır. Dikey iletişimde (yönetici ile çalışanı arasındaki iletişim) *eğer*

*çalışan, yöneticisinin üst yönetimi etkilemede zayıf kalacağı yargısına sahipse veya negatif haber ileten personeline kötü davranacağını biliyorsa veya güvenmiyorsa, paylaşacağı mesajdaki bilgileri değiştirerek dikey iletişimi bozacaktır. Bu davranışın ürünü de organizasyondaki sıkıntılara ilişkin az ya da hiç bilgilendirilmemiş yönetici olacaktır (Husemen vd.,1990, s. 32). Benzer sonuçları Girard'da yöneticiler seviyesinde gözlemlemiştir ki, bağlı olan yöneticilerin güvenmedikleri, azar işitmekten korktukları ve de sonuçta hiçbir şeyin değişmeyeceğine inandıklarında, duyarlı konuları iletmeyeceklerini belirtmiştir (Girard, 1999,s.16).*

\* İnsanlar kabul edilmek istedikleri için; kabul edilemez veya tartışmalı birşey söylediklerinde, onları “ sızlanan” veya “sorun çıkaran” olarak değerlendiren meslektaşları tarafından ret edileceklerinden korktukları için, sessiz kalabilmektedirler (Milliken, Morrison, 2003,s.1565). *Olumsuz imaj ya da lakap* (örneğin, o bir sorun çıkarıcıdır) kişiler arasında paylaşıldığı ve genel eğilim olarak da hedef alınan kişi için geçerli bir özellik olarak varsayıldığı için, etkisi çok büyüktür. Diğerleri de hedef kişinin davranışını ifade edilen lakabın merceğinden görmeye başlamaktadırlar. Lakapların neden olduğu sonuçlar; güven kaybı, saygı ve itibar kaybı, sosyal açıdan red edilme, zayıflayan kişisel ilişkiler, güç kaybı, işbirliği sağlayamama, düşük terfi olasılığı gibidir. Dolayısıyla çalışanlar bu etkilerinden dolayı konuşmaya ilişkin, değer verdikleri ilişkilerini zarara uğramasından ve meslektaşlarını üzmetten dolayı endişelenmektedir (Milliken vd., 2003, ss.1469-1470).

\* Sonuçlar göstermektedir ki *yöneticilerin sessizlikle ilgili tutumları, üst yönetimin sessizlikle ilgili tutumları ve iletişim fırsatları (güvenilir ve açık iletişim, bilgi paylaşımı, ciddiye alınma ve konuşulmasına yönelik algı)* çalışanların sessizlik davranışları ile ilişkili olup, öngörü sağlamaktadır (Vakola, Bouradas, 2005,s.441). Üst yönetim ve yöneticilerin tutumları örgüt içindeki iklimi etkilemektedir. Yöneticiler astlardan gelecek olumsuz geri bildirim tehdit olarak algılamaktadırlar. Sahip oldukları örtülü inançlara sahiptirler. İnançlarından biri çalışanların sadece kendilerini düşündükleri ve güvenilmez olduklarıdır. Bu yüzden yönetim yukarı yönlü iletişimi desteklemeyen şekilde davranacaktır. İfade edilmeyen ikinci inanç, en iyinin yönetim tarafından bilineceğidir. İfade edilmeyen üçüncü inanç, organizasyonun sağlığı için birlik, anlaşma ve uzlaşma sağlanması gerekliliğidir. Bu inançlar doğrultusunda ortaya çıkan yapı (merkezi karar alma ve yukarı iletişime ilişkin resmi yapı

eksikliği), politika ve yönetsel davranışlar ile oluşan çevre çalışanları konuşma konusunda rahat hissettirmemektedir (Morrison, Milliken, 2000, ss.708-713). Üst yöneticiler, yetersizliğin yaratacağı duygu, tehdit ve utançtan kaçınmak için, hatalarını paylaşma, meslektaşlarından ya da astlarından yardım isteme ve diğerlerinin çözümlerinin daha iyi olduğunu kabul etme konusunda isteksiz davranmaktadır. Bu reaksiyonlar sessizliğin “makro” iklimini teşkil etmektedir. Yöneticiler, kendi rol, sorumluluk ve performanslarının incelenme ihtimali ile tehdit edilmiş hissetmektedirler ve tüm sorunlar için kendileri dışındakileri suçlayıp, astlarının davranışları ya da örgütsel yetersizlikler hakkında olumsuz konuşmaktadır. Bu şekildeki davranışlar da sessizliğin “micro” iklimini oluşturmaktadır ki çalışanlar hataları ortaya çıkardıkları için veya onların eylemlerini sorguladıkları için direk veya dolaylı olarak onlar tarafından cezalandırmayacakları konusunda yöneticilerine güvenememektedirler (Vakola, Bouradas, 2005,ss.441- 445). Bu şekilde bir iklimin olduğu organizasyondaki temel yaklaşım konuşmak yerine sessizlik olacaktır (Morrison, Milliken, 2000, s.708).

\* Örgütsel ses, *kişinin bulunduğu grubun konuya ilişkin tutumuna* ait algısından etkilenecektir. Özellikle, bireyler, kendi konularının diğerleri tarafından desteklendiğine inandıkları zaman konuşup, tersi olduğunda sessiz kalacaklardır. Bu durum 1974’te Noelle Neuman tarafından “Sessizlik Sarmalı” olarak tanımlanmıştır. Noelle-Neuman’ın sessizlik sarmalı, insanları açık olmak ve kendi görüşleri konusunda dürüst olmaktan *izole edilme korkusunun* engellediğini vurgulamaktadır. Sessizlik sarmalı teorisine göre, insanlar baskın görüşü belirlemek için çevrelerini tarayıp, azınlık görüşündense çoğunluk görüşünü daha kolayca açıklamaktadır. Bu teoriyi örgütsel bağlamda çalışanların iş arkadaşlarından destek olmaksızın seslerini kullanmayacağını öne sürerek uygulayan Bowen ve Blackmon, kişilerin eğer arkadaşlarının desteğine güvenmiyorlarsa veya bu sese direncin muhtemel olduğunu düşünüyorlarsa, sessiz kalmayı veya dürüst olmayan yanıtları seçeceklerini belirtmişlerdir. Konuşma ve sessizlik arasındaki seçimin büyük oranda, kişinin çalışma grubundaki “görüş iklimi” tarafından belirlendiğini öne sürmüşlerdir (Bowen, Blackmon, 2003, ss.1393-1394).

Milliken, Morrison ve Hewlin; yaptıkları araştırmada 40 kişi ile yaptıkları mülakat sonucunda sessiz kalınan konuları sekiz temel kategori de sınıflandırmışlardır ve bu sınıflandırma birçok araştırmacı tarafından yapılmış tespitlerin özeti gibi olmuştur. Tespitlerine göre üste aktarılırken rahatsızlık duyulan konular; Meslektaş ya da yöneticinin



performans ve yetkinliği ile ilgili endişeler; Örgütsel süreçlere/performanslara ilişkin problemler ya da iyileştirme önerileri; Ücret ya da ücret eşitsizliği ile ilgili endişeler; Firma politika ya da kararları ile anlaşmazlık; Kariyer konuları ya da endişeleri; Etik ya da hak konuları (örneğin ayrımcılık); Taciz; Çalışma arkadaşı ile çatışma olarak tespit edilmiştir. Konuşmama kararlarını etkileyen nedenler olarak da paylaşılanlar korku ve inançlar ile diğer olarak iki kategoride özetlenmiştir. Karar ve inançlar altında negatif olarak etiketlenme ya da değerlendirilme korkusu (sorun çıkarıcı, felaket tellalı); ilişkilerin zarar görmesine dair korku (güven ve inancın kaybı, kabul ve desteğin kaybı); faydasızlık/işe yaramazlık duygusu (konuşmak fark yaratmayacak, dinleyen hızlı tepki vermeyecek); cezalandırılma korkusu (iş kaybı, terfi alamamak); diğerlerini negatif yönde etkileme endişesi (diğerlerini üzme ya da utandırmak istememek, başkasının başını belaya sokmayı istememek) toplanmıştır. Diğer faktörler altında ise bireysel özellikler (tecrübe eksikliği, kıdem eksikliği); örgütsel özellikler (hiyerarşik yapı, desteklenmeyen kültür); yönetici ile zayıf ilişki (desteklemeyen yönetici, ilişki de mesafe/samimiyetsizlik) toplanmıştır. Kısaca özetlemek gerekirse, Kaygıları konusunda sessiz kalmayı seçmelerinde iki görüş özellikle dikkat çekicidir. Birincisi olumsuz sonuçları önleme isteğidir. İkincisi, “eğer bu konuyu gündeme getirirsem ne olur?” sorusunu sorarak çalışanlar geçmiş deneyimlerinden ve gözlemlerinden bilgilerini mevcut bağlamda dikkate almaktadır (Milliken vd., 2003, ss. 1459-1467).

Sorunlar veya konular hakkında konuşmak risklidir ancak sessiz kalmak, bireyler için bir dizi olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Zaman içerisinde konular ve endişeler hakkında konuşamamak duygusu, çaresizlik duygusuna dönüşecek beraberinde iş tatmini azalacaktır (Milliken, Morrison, 2003, s.1563). Sessizlik davranışı ile örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın en güçlü tahmin unsuru iletişim olanaklarıdır. İletişim kanallarında açıklık, güven ve bilgi paylaşımındaki tatmin, aidiyet duygusunu arttıracaktır (Vakola, Bouradas, 2005, s. 452).

Çalışan sessizliği farklı konuları ( takım verimliliği ve üretkenliğine ilişkin konular; iş yerindeki davranışlara ilişkin kişisel haksızlıklar, etik dışı davranışlara ilişkin endişer vb. gibi) kapsamaktadır; ayrıca farklı kişiler yer almaktadır (orta kademe yöneticiler, üst yönetim vb. gibi) ve farklı hedeflere yöneliktir (iş arkadaşı, yönetici, dış paydaşlar vb. gibi). Bu bağlamda kişinin sessizliği konuya ve hedef dinleyiciye göre farklılık gösterecektir. Örneğin

bir çalışan bazı konularda (iyileştirme için öneri vermek gibi) sessiz kalmayı seçerken, bazı konularda (işyerindeki yasadışı aktiviteler gibi) sessiz kalmayacaktır ve bazı kişilerden (önergin kıdemli müdürden) bilgi saklarken, diğerleri (örneğin meslektaşları) ile paylaşacaktır (Tangıralla, Ramanujam, 2008, ss. 40-41). Çalışmada örgütsel sessizlik incelenecektir.

#### 2.4.1 Örgütsel Sessizliğe ilişkin Literatürdeki Çalışmalar

Yazar ya da Yazarlar	Kaynak/Yıl	Makalenin Adı	Tespit/İncelenen Değişkenler
Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken	Academy of Management Journal/2000	Organizational Silence: A Barrier to Change and Development In a Pluralistic World	Sessizliğe neden olan değişkenler, bu değişkenlere bağlı konuşmanın zararlı olduğu yönünde oluşan kolektif algı ve bu durumun değişime için negatif etkisi incelenmiştir.
Bridget H. Mueller ve Jaesub Lee	Journal of Business Communication/2002	Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts	Araştırmada lider-üye etkileşiminin çalışanların iletişim memnuniyetini etkilediği tespit edilmiştir hem bireysel, hem grup içi hem de örgüt içi.
Sonya Fontenot Premeaux ve Arthur G. Bedeian	Journal of Management Studies/2003	Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace	Özsaygı ve kontrol edebilme derecesi ile üst yönetim açıklığı ve yöneticilere güven arasındaki ilişkide kişinin kendini kontrol edebilmesindeki etki incelenmiştir.
Frances Bowen ve Kate Blackmon	Journal of Management Studies/2003	Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice	Çalışanların diğerleri tarafından desteklendiğinde konuşup, destek görmediğinde konuşmayacakları tartışılmaktadır Noelle-Nuemann'ın sessizlik sarmalı teorisi bazında.
Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin	Journal of Management Studies/2003	An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why	Çalışanların hangi konularda konuşmadıkları ve neden sessiz kaldıkları incelenmiştir.
Linn Van Dyne, Soon	Journal of Management Studies/2003	Conceptualizing Employee Silence	Örgütsel Sessizlik ve Ses kavramının çok boyutlu ve ayrı

Ang ve Isabel C. Botero		and Employee Voice as Multidimensional Constructs	olarak kavramsallaştırılması tartışılmıştır ve bu iki kavramın farklı sonuçları araştırılmıştır.
Maria Vakola ve Dimitris Bouradas	Employee Relations/2005	Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation	Araştırmada çalışanların sessizliğe ilişkin davranışlarının tahmin edilmesinde yönetici ve üst yönetim tutumlarının ve iletişim fırsatlarının ilişkili olduğu ve bu üç değişkenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Ayşehan Çakıcı	Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2007	Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri	Araştırmada örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamiklere yer verilmiştir.
Ayşehan Çakıcı	Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/2008	Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine bir Araştırma	Bir yüksek eğitim kurumunda, iş görenlerin hangi konularda sessiz kaldığı ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıkları araştırılmıştır. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları olarak beş faktör altında toplanmıştır. Sessizleşmeye neden olan hususlar; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak beş boyutta birleşmektedir. Algılanan sonuçlar ise performans, sinerji, iyileşme ve gelişimin engellenmesidir.
Subrahmani am Tangirala ve Rangaraj Ramanujam	Personnel Psychology/2008	Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate	Prosedürel adaletin, bireysel çalışan sessizliğinin öncellerini dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Ahmet Hüsrev Eroğlu, Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi/2011	Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma	İşören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.
Ioannis Nikolaou, Maria Vakola ve Dimitris Bourantas	Personnel Review/2011	The role of Silence on Employees' attitudes " the day after" a merger	Araştırmada güvenin örgütsel sessizlik ile negatif ilişkisi ve birleşim tutumları ile pozitif ilişkisi tespit edilmiştir.
Mahmut Demir ve Şirvan Demir Şen	Milli Eğitim/2012	Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği	Çalışmada yüksek öğretim kurumlarında akademisyenlerin mevcut durumu koruma, beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.
Malikeh Beheshtifar, Hossein Borhani ve Mahmood Nekoie Moghadam	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences/2012	Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success	Sessizliğin olması durumunda, iletişimin bozulduğu ve örgüt fonksiyonlarının da zarar görmesi tartışılmaktadır.
Gökhan Kahveci ve Zülfü Demirtaş	Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi/2013	Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması	Geçerli ve güvenilir örgütsel sessizlik ölçeği geliştirilmiştir.
Gökhan Kahveci ve Zülfü Demirtaş	Eğitim ve Bilim/2013	Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları	İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları araştırılmış ve araştırmada cinsiyet açısından kadınların, branş (Türkçe ve İngilizce) açısından, kıdemi 6-10 olanların diğerlerine göre algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## 2.5 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Üst yöneticiler ve yöneticiler çalışanların görüş ve önerilerini açıklama konusunda kendilerini güvende hissettikleri ve teşvik edildikleri bir işyeri yaratmak zorundadırlar. Eğer çalışanlar yöneticilerini ve daha da önemlisi idarecilerinin gerçeği duymak istemedikleri şeklinde ya da konuşma nedenlerine ilişkin yaptıkları atfın yanlış yapıldığını algıarlarsa, sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Bu yüzden, üst yöneticiler ve yöneticiler çalışanları için psikolojik olarak güvenli tutum ve davranış geliştirmelidirler (Vakola, Bouradas, 2005,s.453) ki çalışan kendisiyle ilgili liderin niyetleri ve davranışları hakkında olumlu beklentilere sahip olabilsin (Gao vd.,2011, s.788). Yöneticilerin örgütsel hiyerarşide, konuşmanın diğerleri için güvenli olduğunu gösterecek algıyı yaratmak üzere müdahalesi olmaz ise sessizliğin yaygın olması muhtemeldir (Milliken, Morrison,2003, s.1567). Birçok araştırmacının bu konuyu destekleyici tespitleri bulunmaktadır.

Lider-üye arasındaki ilişki kalitesi izleyicinin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Manor vd., 2010, s.167). İnsanlar arasındaki iyi ilişki, işe ilişkin çabayı desteklerken, kötü olan mani olmaktadır (Cook vd.,1997,s. 289). Mueller ve Lee iletişim memnuniyetini etkileyecek kilit faktörlerden birisi olarak, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin kalitesini tanımlamıştır. Ve bu kapsamda yaptıkları çalışmada, çalışanların iletişim memnuniyeti algısının, lider üye etkileşiminde ilişki kalitesi ile pozitif yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Lider üye etkileşiminde ilişki kalitesi yüksek olan çalışanların tümü, iletişime ilişkin memnuniyet seviyelerini yüksek olarak raporlamışlardır (Mueller, Lee, 2002, s.234). Çalışanların, kendi aralarında ve liderleri ile destekleyici yüksek nitelikli bir ilişki algısına sahip olmaları ile çalışanların yaratıcı görevlerde yer alması ve yaratıcılıklarının ortaya çıkması için gerekli olan enerji ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Atwater, Carmeli, 2009, s.271). Yöneticileri ile iyi sosyal bağları olan çalışanların, karşılıklı farkındalık, güven ve yetki ile (görevleri başarıyla yerine getirmek için bir çalışanın yöntemleri ve sıralamayı ne dereceye kadar belirleyebileceği) işlerinde daha fazla yaratıcı olabilmektedirler (Volmer vd., 2012, s.462)

Liderlerine güvenen çalışanlar, konuştukları zaman liderlerinin vereceği yanıt konusunda kendilerini rahat ve güvende hissettiklerinden, işyerindeki konulara, değişim

ihtiyaçlarına ve diğerlerinin eylemlerine ilişkin daha fazla fikirlerini paylaşma eğiliminde olacaklardır. Eğer liderlerine olan güvenleri az ise, çalışanlar önemli iş konuları hakkında kaygılarını ve önerilerini gündeme getirmenin çok riskli olduğu düşüncesine sahip olacak ve bu da işyerinde konu hakkında sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olacaktır (Gao vd.,2011, s.787).

Güven güveni, güvensizlik güvensizliği doğurduğundan beri güvenin sürdürülebilmesi için yönetimin ilgisine ihtiyaç bulunmaktadır (Robbins,1997, s.293-294). Çünkü güveni oluşturan en önemli etken, yönetici ile olan ilişkidir. Güven, yöneticilerin veya liderlerin amaç ve hareketlerine itimat ve inanç için temel sağlamaktadır. Güven eksikliği yaşayan çalışanlarda, organizasyon ve süreçlerine bağlılık ile motivasyonlarında zayıflama olmaktadır ve bu durum da performans açısından birey ve örgüt için negatif sonuçlara neden olmaktadır (Carnavale, Wechsler,1992,ss. 471-490).

Yukarıdaki bu tespitler lider-üye ilişkisi, lidere duyulan güven ve örgütsel sessizliğin örgütsel yaşamdaki önemini ortaya koymaktadır. Bu değişkenlerin hepsinde önemli pay sahibi de astın takip etme kararı aldığı lidere ilişkin algısıdır. Bu kapsamda online erişim imkânı bulunan, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez merkezindeki 15.000 adet incelemeye açık tez, Tübitak Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi merkezindeki makaleler ve yabancı literatür kuramsal çerçeve kapsamında tanımlanmış olan değişkenler bazında sorgulanmıştır.

Lider-üye etkileşimi kapsamında araştırmalarda ilişkilendirilen değişkenler; yöneticiye güven, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, işgören kişilik özellikleri, tükenmişlik, örgütsel adalet, çatışma yönetim tarzları, izlenim yönetim davranışı, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, kişilik, çalışan sonuçları, örgüt iklimi, örgüt kültürü, çalışanların değişime olan tutumları, takım etkinliği, karşılıklı amaç bağlılığı, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmaların bir kısmında direkt ilişkisi bir kısmında aracılık rolü değerlendirilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilen değişkenler; örgüt kültürü, örgütsel sessizlik düzeyi, örgütsel adanmışlık, öz yeterlilik, örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı, liderlik tarzı, örgütsel adalet, örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, işgören başarımı, örgütsel güven,

yıldırma (mobbing), örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik iklimi, iş tatmini, etkili liderlik, karar verme süreçleri, algılanan çalışan performansı, güven, sessiz kalınan durum ve nedenler olarak tespit edilmiştir.

Güven hem yöneticiye güven, hem de örgüte güven şeklinde ve ayrıca diğer değişkenlerde olduğu gibi hem direkt hem de aracı olarak kullanılmıştır. Güven ile ilişkilendirilmiş değişkenler; demografikler, taciz algısı, kişilik özellikleri, insan kaynakları fonksiyonları, performans değerlendirme, örgütsel vatandaşlık, algılanan aidiyet, saldırgan davranışlar, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, iş tutumları, etik iklim, yöneticiye güven, iş tatmini, sosyal güç kaynakları, örgütsel adalet, değişim yönetimi, liderlik tarzı, örgüte cezbolma, kurumların itibar uygulamaları, lider-üye etkileşimi, çatışma yönetme yöntemleri, güç mesafesi algısı, otantik liderlik tarzı, güç tarzları, yenilikçi örgütsel vatandaşlık, etik liderlik, kurumsallaşma, iletişim becerileri, çalışanların yaratıcılıkları, örgütte işbirliği ruhu, örgütsel sessizlik olarak tespit edilmiştir.

Astin lider algısı ve bütünlük olarak değişkenler sorgulandığında; liderlik algısı olarak liderlik tarzı algısı işlenmiştir ve araştırmalarda otantik lider, Dönüştürücü ve Etkileşimci liderlik, karizmatik lider algısı, etik liderlik ve genel liderlik tarzı tespit edilmiştir. Liderlik algısı olarak biri yüksek lisans diğer doktora olmak üzere sırasıyla 2009 ve 2006 yıllarına ait iki çalışma tespit edilmiştir. Birinci çalışmada lider meydan okuma, ilham verme, kolaylaştırma, yol gösterme ve yüreklendirme boyutları kapsamında değerlendirilmiş ve bu algının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. İkinci çalışmada ise kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özellikleri ile birlikte cinsiyet değişkenlerinin lider olarak algılanmadaki etkisi incelenmiştir. Astin lider algısı kapsamında bütünlük ile ilgili bir araştırma gözlemlenmemiştir. Bu kısımda bütünlük ve dürüstlük tek bir ifade olarak ele alınmış olup bütünlük/dürüstlük ile üretime ve mala ilişkin norm dışı davranışlar, kişisel saldırı, içten bağlılık ve minnet bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır.

İnceleme kapsamında modeldeki değişkenlerimin birlikte ele alındığı bir çalışma ile karşılaşılmemiştir. Özellikle astin lider algısının bütünlük kapsamında ele alınması çalışmanın orijinallliğini oluşturmaktadır, çünkü bütünlük ve liderlik kavramının birlikte ele alındığı bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. “The Leadership Quarterly” dergisinin 2013 yılındaki

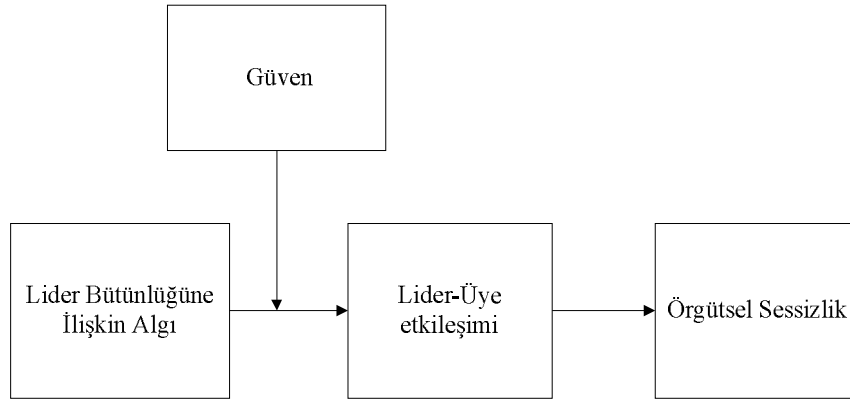
24. sayısında daha rahat gözlemlendiği için araştırmaların daha çok eylem ve söylem tutarlılığı olarak tarif edilen davranışsal bütünlük üzerine yapıldığı belirtilmiştir. Dolayısıyla daha az çalışılan bir alan olan liderlik algısındaki ahlaki yön dikkate alınarak oluşturulacak model ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.



### 3.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma kapsamında astın lider kabulü için bir gösterge olarak ele aldığı lidere ilişkin bütünlük algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bu ilişkinin lider-üye etkileşimi ve güven tarafından nasıl etkileneceği incelenecektir. Bu ilişkinin analiz edilmesi için anket yöntemi kullanılmış olup, anketler birisi lojistik sektöründe 1973 yılından beri faaliyette bulunan diğeri de 1965 yılından beri inşaat sektöründe hizmet veren iki özel şirket çalışanlarına uygulanmıştır. 210 anket dağıtılmış olup, 195 adet geri dönüş sağlanmıştır. Bu süreç esnasında lider üye etkileşimine, güvene ve örgütsel sessizliğe ilişkin ipuçları elde edilmiştir. Çünkü anketi teslim eden herkes, cevapların paylaşılmayacağı konusunda emin olmak istemiştir, hatta geri dönüş yapmayan çalışanlar neden olarak çok açık cevaplar gerektiğinden dolayı anketi cevaplamak istemediklerini belirtmişlerdir. Analiz öncesinde davranışlar değişkenlerin örgütsel ortamdaki önemini bir kez daha göstermiştir.

Modelimizde, astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı bağımsız değişken, örgütsel sessizlik bağımlı değişken, güven moderatör ve lider üye etkileşim seviyesi de aracı değişken olarak kullanılmıştır. Modelimizdeki ilişki Şekil 4’de gösterildiği gibidir.



Şekil 4: Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında test edilecek hipotezler;

H1: Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı, lider-üye etkileşim seviyesi vasıtasıyla örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.

H2: Lider-üye etkileşim seviyesi örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H3: Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı, lider-üye etkileşim seviyesini etkilemektedir.

H4: Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının, lider-üye etkileşim seviyesine etkisinde güven moderatör rol oynar/güven etkiyi farklılaştırır.

H5: Güven, lider-üye etkileşim seviyesini etkilemektedir.

### 3.1 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya, çeşitli pozisyonlarda görev yapan toplam 195 kişi katılmış olup, özellikleri Tablo 3’de özetlenmiştir.

**Tablo 3: Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler (N=195)**

Değişken	Grup	f	%	Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	79	40,5	İş değişikliği sayısı	0	42	21,5
	Erkek	116	59,5		1-3 kez	115	59,0
					4 kez ve üzeri	38	19,5
Medeni durum	Evli	135	69,2	Şu anki iş yerinde çalışma süresi	1-5 yıl	68	34,9
	Bekâr	60	30,8		6-10 yıl	68	34,9
Yaş	20-25	5	2,6	11-15 yıl	11-15 yıl	32	16,4
	26-30	38	19,5		16 yıl ve üzeri	27	13,8
	31-35	62	31,8	Unvan	Uzman	54	27,7
	36-40	44	22,6		Yetkili uzman	12	6,2
	41-45	25	12,8		Şef	11	5,6
	46 ve üstü	21	10,8		Müdür yrd.	3	1,5
Eğitim durumu	Lise	19	9,7	Müdür	42	21,5	
	Üniversite	135	69,2	Genel müdür yrd.	1	0,5	
	Yüksek lisans	36	18,5	Diğer	72	36,9	
	Doktora	5	2,6				
Çalışma süresi	1-5 yıl	26	13,3	Çalışılan sektör	Lojistik	116	59,5
	6-10 yıl	40	20,5		İnşaat	79	40,5
	11-15 yıl	48	24,6				
	16-20 yıl	44	22,6				
	21 yıl ve üzeri	37	19,0				

Katılımcıların %40,5’i kadın ve %59,5’i erkektir. Bu kişilerin büyük kısmı, %69,2 ile evlidir. Yaş bakımından, en büyük grubu %31,8 ile 31-35 yaşındakiler ve en küçük grubu

%2,6 ile 20-25 yaş grubunda yer alanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların çok büyük bir kısmı, %69,2 ile bir üniversite programından mezundur. Toplam çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların genel olarak 6 ile 20 yıl arasında yoğunlaşan bir zaman diliminde çalıştıkları görülmektedir. En büyük çalışma süresi grubunu %24,6 ile 11-15 yıldır çalışanlar, en küçük çalışma süresi grubunu ise %13,3 ile 1-5 yıldır çalışanların oluşturduğu görülmektedir. ‘Kaç kez iş değiştirdiniz?’ sorusuna katılımcıların büyük kısmı, %59,0 ile 1-3 kez demiştir. Şu anki işyerinde çalışma sürelerine bakıldığında ise, katılımcıların %34,9’u 1-5 yıl, yine %34,9’u 6-10 yıl, %16,4’ü 11-15 yıl ve 13,8’i 16 yıl ve üstü bir süredir çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların unvan dağılımına bakıldığında tablodaki %29,2’sinin yönetici ve kalan %70,8’inin çeşitli unvanlardan oluştuğu söylenebilir. Son olarak, araştırmaya katılanların %59,5’i lojistik sektöründe, %40,5’i ise inşaat sektöründe çalışmaktadır.

## 4.YÖNTEM

### 4.1 KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada değişkenlerin ölçümü için dört farklı ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçeklerde 6'lı derecelendirme kullanılmıştır, bu şekilde tarafını belli etmeyen ortalama bir cevap yerine 3-4 arasında bir derecelendirme ile farklılık sağlanmaya çalışılmıştır.

Lider Bütünlüğüne İlişkin Algının ölçülmesi için Craig ve Gustafson tarafından geliştirilmiş olan Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı Ölçeği (Perceived Leadership Integrity Scale) kullanılmıştır. Ölçek ters kodlanmış 31 maddeden oluşmaktadır ve elde edilmiş güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.95$  olarak tespit edilmiştir. Elde edilecek yüksek puan lidere ilişkin bütünlük algısının yüksek, düşük olması algının düşük olduğu anlamına gelecektir.

Yöneticiye Güven anketinde Börü, İslamoğlu ve Birsal tarafından 2007 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 40 maddeden oluşan ölçekte, sadece “çalışanlar” ifadesi anketlerin bütünü ile uyumlu olması adına “astlar” olarak güncellenmiştir.

Lider-Üye Etkileşiminin niteliğine ilişkin ölçüm için Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilen Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeği kullanılmıştır. 12 maddeden oluşan ölçek lider üye arasındaki etkileşimi etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutta ölçmektedir. Bu ölçeğin lider ve astları arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra sosyal ilişkilere açıklık getirmesi açısından diğer ölçeklerden daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Ayrıca Türk örneklemeler üzerinde uygulanan Liden ve Maslyn ölçeğinin güvenilirlik katsayılarının, Liden ve Dienesch tarafından 1986 yılında geliştirilen LMX-7 ölçeğinden yüksek olduğu tespit edilmiştir (Baş vd.,2010, s. 1018). Ölçek onaylanmış bir yüksek lisans tezinde kullanılmış hali ile uygulanmış (Karamil Köy, 2011, s. 106) sadece anketlerin bütünü ile uyumlu olması adına “üst” ifadesi “ yönetici” olarak değiştirilmiştir.

Örgütsel Sessizlik ölçeği olarak 2008 yılında Ayşehan Çakıcı tarafından geliştirilen 30 maddeden oluşan Örgütsel Sessizlik anketi kullanılmıştır. Sorular içinde mükerrer bir ifade çıkartılarak anket 29 soru olarak uygulanmıştır. Ölçek onaylanmış bir yüksek lisans tezinde kullanılmış hali ile uygulanmıştır (Afşar, 2013, s. 215).

## 4.2 KULLANILAN İSTATİSTİKİ YÖNTEMLER

Öncelikle demografik veriler özetlenerek, araştırmaya katılan grubun özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Sonrasında ilk yapılan analiz ölçeklere ilişkin faktör analizi olmuştur. Bu analiz ile ölçeklerin, araştırmaya katılanlar tarafından bir veya birden fazla boyutlu algılanıp algılanmadığı ve bir bütün olarak tutarlı bir şekilde araştırmaya katılanların, ölçülen değişkene ait düzeylerini ölçüp ölçmediğini ortaya koymaktadır.

Faktör analizi öncesi, toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity (küresellik) testi ile incelemeye tabi tutulmuştur. KMO'nun .60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılacaktır (Büyüköztürk, 2007, s.126). Barlett küresellik testi bize ayrıca değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını ve  $p < .05$ 'ten düşük olması halinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Sipahi vd., 2006, s.79-80).

Ölçekler daha sonra açımlayıcı faktör analizine (Exploratory Factor Analysis) tabi tutulmuştur. Temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılarak ölçeğin boyutları ortaya çıkarılmıştır.

Faktör analizleri sonrası ölçeğin ve elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanıp, Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği aşağıdaki aralıklara göre değerlendirilmiştir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek/boyut güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin/boyutun güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek/boyut oldukça güvenilir, ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek/boyut yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2006: s. 405).

Hipotezlerin testi için, elde edilen verilerin tümü "SPSS 17.0 for Windows" paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05

olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak, toplanan verilerle şu analizler yapılmıştır:

**1.** Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerinin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.

**2.** Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerleri (ss) hesaplanmıştır.

**3.** Araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi aşamasında, iki değişkenli (bağımlı-bağımsız) olanlar basit doğrusal regresyon analizi, aracı rolü (mediation) ve moderatör role bakıldığında ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

## 5.BULGULAR

### 5.1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

#### 5.1.1 Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı Ölçeği

Tablo 4'den de görüleceği üzere ölçek ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [KMO=.887;  $X^2=7007,048$ ;  $sd=465$  ve  $p<0,001$ ]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu  $p<,001$  bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır.

Uygulanan ilk faktör analizi sonucu ölçeğin 4 boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %72,4'ünü açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan 5, 7, 10, 18, 19, 20, 21, 25, 28, 30 ve 31. Maddelerin (11 madde) bazılarının 3 ve bazılarının ise 4 boyutta birden faktör yükü aldığı görülmüştür. Sayılan maddelerin düşük yük değerleri ve birden çok faktörden yük almaları durumlarına bakılarak teker, teker ölçekten çıkarılarak faktör analizleri yenilenmiştir. Buna göre sırasıyla 21, 7, 19, 20, 5, 28, 31, 18, 28, 30 ve 10 numaralı maddeler ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizi, ölçeğin yine 4 boyuttan meydana geldiği ancak boyutların toplam varyansın %75,1'ini açıkladıkları göstermiştir (Tablo 4). Ölçeğin ilk alt boyutu toplam varyansın %25,6'sını, ikinci alt boyut toplam varyansın %18,7'sini, üçüncü boyut toplam varyansın %17,9'unu ve dördüncü alt boyut toplam varyansın %13,3'ünü açıklamaktadır.

Ölçeğin, faktör analizleri sonrası kalan maddelerin aldıkları yük değerleri Tablo 4'de gösterilmiştir. Birinci faktör 7, ikinci ve üçüncü faktörler 5 ve dördüncü faktör 3 maddeden meydana gelmektedir.

Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı ölçeğinin birinci faktör için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=.916$ , ikinci faktör için  $\alpha=.881$ , üçüncü faktör için  $\alpha=.853$  ve dördüncü

faktör için  $\alpha=.770$  olarak bulunmuştur. Bu değerler, faktörü oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4 Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı Ölçeği için faktör analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yükü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
<b>Faktör 1: Kötü Niyetli Olmamak</b>			
Madde 14. Yöneticisi ile astlarının performansını konuşurken, başarısız olduklarını göstermek adına hatalarını abartarak anlatır.	0,833		
Madde 13. Astlarına işlerini daha iyi yapmaları için rehber olmak yerine astlarının hataları ile dalga geçer	0,827		
Madde 2. Astlarından daima intikam alır	0,736		
Madde 15. Kişisel olarak kincidir.	0,698		
Madde 17. Astlarının başarısız olmasını istediği için onlara rehberlik yapmaz	0,651		
Madde 16. Hataları kendi yapsa bile astlarını suçlar	0,631		
Madde 1. Astlarına hatalarını yüzlerine vurarak, şahsen saldırır	0,594		
		<b>25,26</b>	<b>0,916</b>
<b>Faktör 2: Bencil Olmamak</b>			
Madde 27. Kurumun kaynaklarını kendi için kullanır	0,746		
Madde 29. Örgütü sabote eder	0,752		
Madde 6. Astlarının arasına nifak sokar	0,725		
Madde 12. Yüksek ahlaki değerlere sahip değildir.	0,697		
Madde 26. Kendi çıkarı için astının fikrini kendi fikriymiş gibi sunar	0,664		
		<b>18,72</b>	<b>0,881</b>
<b>Faktör 3: Ayrımcılık Yapmamak</b>			
Madde 4. Astlarına yalan söyler	0,771		
Madde 3. Kendine çok yakın gördüğü astlarına özel ayrıcalıklar tanır	0,759		
Madde 22. Astının ilerlemesini engellemek adına, eğitimlere göndermez	0,746		
Madde 9. Bazı astlarının hatalarını kollar	0,593		
Madde 8. Astlarını aşağılamak için performans sonuçlarını kullanır.	0,560		
		<b>17,85</b>	<b>0,853</b>
<b>Faktör 4: Yıldırma Eylemi Sergilememek</b>			
Madde 23. Yakalanmayacağına inanırsa astına şantaj yapar	0,789		
Madde 24. Astlarının taleplerini geri çevirmekten hoşlanır	0,741		
Madde 11. Kendi konumunu korumak için evraklar üzerinde değişiklik yapar	0,558		
		<b>13,28</b>	<b>0,770</b>
<b>KMO Örneklemin Uygunluğu Ölçümü</b>	<b>0,887</b>		
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>			
Yaklaşık Ki-Kare ( $X^2$ )	<b>7007,048</b>		
Serbestlik Derecesi (sd)	<b>465</b>		
Anlamlılık (p)	<b>0,000</b>		



Son olarak, ölçeğin bütünü için yapılan madde analizi sonrası ölçek güvenirlik değerinin de oldukça yüksek olduğunu göstermiştir ( $\alpha=.948$ ). Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) olarak da kullanılabileceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenirliğinin olduğunu göstermektedir. Maddelerin güvenirlik katsayılarının ( $\alpha$ ) 0,932 ile 0,947 arasında, Madde-Toplam Korelasyon katsayılarının da 0,516 ile 0,811 arasında değiştiği bulunmuş ve 20 madde arasında yeterli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Ölçeğin faktörlerinde yer alan maddelerin ortak özellikleri dikkate alınarak; Faktör 1'e, 'Kötü Niyetli Olmamak', Faktör 2'ye, 'Bencil Olmamak, Faktör 3'e, 'Ayrımcılık Yapmamak' ve son olarak Faktör 4'e, 'Yıldırma Eylemi Sergilememek' adlarının verilmesi uygun bulunmuştur.

### **5.1.2 Yöneticiye Güven Ölçeği**

Tablo 5'den de görüleceği üzere, Yöneticiye Güven Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [KMO=.971;  $X^2=11316,004$ ;  $sd=780$  ve  $p<0,001$ ]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu anlamlı ( $p<,001$ ) bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Uygulanan ilk faktör analizi sonucu ölçeğin 2 boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %75,6'sını açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan 34, 38 ve 40 numaralı maddelerin (3 madde) aynı anda ve yüksek yük değerleri ile iki faktörde de yer almaları, 13, 27, 33 ve 37 numaralı maddelerin (4 madde) ise yük değerlerinin 0,30'un altında olması nedeniyle ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Sayılan maddelerin düşük yük değerleri ve birden çok faktörden yük almaları durumları incelenerek, teker, teker ölçekten çıkarılarak faktör analizleri yenilenmiştir. Buna göre sırasıyla 40, 13, 27, 38, 34, 37 ve 33 numaralı maddeler ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır.

Yük değerleri düşük ve/veya birden fazla faktörde yer alan maddenin ölçekten çıkarılması sonrası uygulanan son faktör analizine göre ölçeğin iki faktörden meydana geldiği ve toplam varyansın %76,95'ini açıkladıkları bulunmuştur. Ölçeğin ilk alt boyutu toplam

varyansın %51,29'unu, ikinci alt boyut ise toplam varyansın %25,66'sını açıklamaktadır. Ölçeğin maddelerine ilişkin faktör yük değerleri Tablo 5'deki gibidir. Ölçeğin birinci faktörü 26 ve ikinci faktörü 7 maddeden meydana gelmektedir.

**Tablo 5 Yöneticiye Güven Ölçeği için faktör analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>Alpha (α)</b>
<b>Faktör 1: Çalışanlara dönüklük</b>			
Madde 22. Astların fikirlerine değer verir.	0,841		
Madde 7. Astların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	0,829		
Madde 12. Samimidir.	0,813		
Madde 20. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	0,810		
Madde 16. Astları her konuda destekler.	0,806		
Madde 32. Pozitifdir.	0,805		
Madde 28. Takım çalışmasına uygundur.	0,802		
Madde 14. Hem saygılı hem de samimi davranır.	0,801		
Madde 35. Huzur verir.	0,799		
Madde 15. Anlayışlıdır.	0,795		
Madde 30. Astlarına geri bildirim verir.	0,782		
Madde 10. İyi bir dinleyicidir.	0,778		
Madde 23. Yapılan işi takdir eder.	0,772		
Madde 31. İletişime açıktır.	0,770		
Madde 36. Astlarını korur.	0,770		
Madde 24. Bazı ortamlarda astlarının yaptığı işi öne çıkarır	0,769		
Madde 8. Adildir.	0,769		
Madde 9. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.	0,765		
Madde 19. İnsana değer verir.	0,765		
Madde 25. Sıcakkanlıdır.	0,763		
Madde 29. Astlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.	0,761		
Madde 39. Kendi stresini ve iç çelişkilerini astlarına yansıtmaz	0,736		
Madde 21. Bilgi saklamaz.	0,728		
Madde 2. Astlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir	0,709		
Madde 11. Yalan söylemez.	0,670		
Madde 6. Astlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir	0,664		
		<b>51,29</b>	<b>0,991</b>
<b>Faktör 2: Güven verici yeterlilik</b>			
Madde 4. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.	0,821		
Madde 17. Kendisine güvenir.	0,806		
Madde 3. Teknik açıdan donanımlıdır.	0,787		
Madde 5. İyi eğitim almıştır.	0,784		
Madde 18. Kendisi ile barışıktır.	0,730		
Madde 26. Deneyimlidir.	0,703		
Madde 1. Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.	0,570		
		<b>25,66</b>	<b>0,928</b>
<b>KMO Örneklemenin Uygunluğu Ölçümü</b>	<b>0,971</b>		
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>			
Yaklaşık Ki-Kare (X <sup>2</sup> )	<b>11316,004</b>		
Serbestlik Derecesi (sd)	<b>780</b>		
Anlamlılık (p)	<b>0,000</b>		

Faktör analizleri sonrası Yöneticiye Güven Ölçeğinin ve elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, birinci faktör için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=.991$  olarak hesaplanmıştır. Bu değer, faktörü oluşturan maddelerin arasında güvenirliliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Yöneticiye Güven Ölçeğinin ikinci faktörü için güvenilirlik katsayısı ise (Cronbach's Alpha)  $\alpha=.928$  olarak bulunmuştur. Bu değer, ikinci alt boyutun maddeleri arasında da güvenirliliğinin oldukça yüksek derecede olduğunu göstermektedir. İki faktör için yapılan madde analizleri sonrası 33 maddelik ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=.982$  olarak hesaplanmıştır. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) olarak da kullanılabilceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenirliliğinin olduğunu göstermektedir. Maddelerin güvenilirlik katsayılarının ( $\alpha$ ) 0,974 ile 0,980 arasında, Madde-Toplam Korelasyon katsayılarının da 0,537 ile 0,877 arasında değiştiği bulunmuş ve 33 madde arasında yeterli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Ölçeğin faktörlerinde yer alan maddelerin ortak özellikleri dikkate alınarak; Faktör 1'e, 'Çalışanlara dönüklük' ve Faktör 2'ye ise 'Güven verici yeterlilik' adlarının verilmesi uygun bulunmuştur.

### **5.1.3 Lider-Üye Etkileşim Ölçeği**

Tablo 6'dan de görüleceği üzere Lider-Üye Etkileşim Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [ $KMO=.905$ ;  $X^2=2392,896$ ;  $sd=66$  ve  $p<0,001$ ]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı ( $p<,001$ ) çıkması, ölçeğin maddeleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Uygulanan faktör analizi sonucu ölçeğin 2 boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %75,0'ini açıkladıkları bulunmuştur (Tablo 6). Ölçeğin ilk alt boyutu toplam varyansın %39,7'sini, ikinci alt boyut ise toplam varyansın %35,3'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 6 Lider-Üye Etkileşim Ölçeği için faktör analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
<b>Faktör 1: Bireysel Etki</b>			
Madde 3. Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.	0,895		
Madde 1. Kişi olarak yöneticim beni beğenir.	0,889		
Madde 11. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	0,851		
Madde 10. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	0,800		
Madde 12. Yöneticim, mesleki becerimi takdir eder.	0,785		
Madde 2. Yöneticim, insanların, arkadaş olabileceği kişi olduğumu düşünür	0,764		
		<b>39,70</b>	<b>0,950</b>
<b>Faktör 2: Bağlılık ve Özveri</b>			
Madde 7. Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar olması gerekenden fazladır	0,805		
Madde 5. Başkaları tarafından eleştirildiğinde yöneticimi savunurum.	0,804		
Madde 8. Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	0,796		
Madde 9. Yöneticim, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	0,759		
Madde 4. Konu hakkında tam bilgim olmasa bile yöneticimin verdiği kararları savunurum	0,736		
Madde 6. İstemedemden bir hata yaparsa yöneticimi, diğerlerine karşı savunurum	0,704		
		<b>35,34</b>	<b>0,908</b>
<b>KMO Örneklem Uygunluğu Ölçümü</b>	<b>0,905</b>		
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>			
Yaklaşık Ki-Kare ( $X^2$ )	<b>2392,896</b>		
Serbestlik Derecesi (sd)	<b>66</b>		
Anlamlılık (p)	<b>0,000</b>		

Ölçeğin birinci faktörü 6 ve ikinci faktörü 6 maddeden meydana gelmekte olup, herhangi bir maddenin faktör analizi sonrası ölçekten çıkarılmasına gerek yoktur. Faktör analizleri sonrası Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin ve elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır. Buna göre; birinci faktör için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=.950$  olarak hesaplanmıştır. Bu değer, faktörü oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin ikinci faktörü için güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=.908$  olarak bulunmuştur. Bu değer, ikinci alt boyutun maddeleri arasında da güvenilirliğin oldukça yüksek derecede olduğunu göstermektedir. İki

faktör için yapılan madde analizleri sonrası 12 maddelik ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.942$  olarak bulunmuştur. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) olarak da kullanılabileceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Maddelerin güvenilirlik katsayılarının ( $\alpha$ ) .934 ile .943 arasında, Madde-Toplam Korelasyon katsayılarının da 0,595 ile 0,833 arasında değiştiği bulunmuş ve 12 madde arasında yeterli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Ölçeğin faktörlerinde yer alan maddelerin ortak özellikleri dikkate alınarak; Faktör 1'e, 'Bireysel Etki' ve Faktör 2'ye ise 'Bağlılık ve Özveri' adlarının verilmesi uygun bulunmuştur.

#### **5.1.4 Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

Toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelemeye tabi tutulmuştur. Tablo 7'den de görüleceği üzere Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [KMO=.947;  $X^2=6114,18$ ;  $sd=406$  ve  $p<0,001$ ]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu  $p<,001$  bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Uygulanan ilk faktör analizi sonucu ölçeğin 3 boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %72,6'sını açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan 9, 12 ve 29 numaralı maddelerin (3 madde) her 3 boyutta da ve yüksek değerlerle faktör yükü aldıkları görülerek bu maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Çıkarılmalarına karar verilen 3 maddenin teker teker ölçekten çıkarılarak yenilenen faktör analizleri sonucunda ölçeğin 3 boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %72,9'unu açıkladıkları bulunmuştur.

Birinci faktör 9, ikinci faktör 13 ve üçüncü faktör 4 maddeden meydana gelmektedir. Ölçeğin ilk alt boyutu toplam varyansın %31,4'ünü, ikinci alt boyut toplam varyansın %29,0'unu ve üçüncü boyut ise toplam varyansın %12,5'ini açıklamaktadır.

Faktör analizleri sonrası ölçeğin ve elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, birinci faktör için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=.939$  olarak bulunmuştur. Bu değer, faktörü oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ikinci faktörü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=.926$  olarak bulunmuştur. Bu değer, ikinci alt boyutun maddeleri arasında da güvenilirliğin yüksek derecede olduğunu göstermektedir. Son olarak, faktör analizleri sonrası 4 maddeden bir araya geldiği bulunan üçüncü faktör için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=.844$  olarak bulunmuştur. Bu değer, üçüncü faktörün maddeleri arasında da güvenilirliğin yüksek derecede olduğunu göstermektedir.

Üç faktör için yapılan madde analizleri sonrası 26 maddelik ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,953$  olarak bulunmuştur. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) olarak da kullanılabileceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenilirliğin olduğunu göstermektedir. Maddelerin güvenilirlik katsayılarının ( $\alpha$ ) 0,917 ile 0,950 arasında, Madde-Toplam Korelasyon katsayılarının da 0,391 ile 0,870 arasında değiştiği bulunmuş ve 26 madde arasında yeterli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Ölçeğin faktörlerinde yer alan maddelerin ortak özellikleri dikkate alınarak; Faktör 1'e, 'Yönetmel ve örgütsel konular', Faktör 2'ye, 'İşle ve izole olmakla ilgili konular' ve Faktör 3'e, 'Tecrübe ile ilgili konular' adlarının verilmesi uygun bulunmuştur.

**Tablo 7 Örgütsel Sessizlik Ölçeği için faktör analizi**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>Alpha (α)</b>
<b>Faktör 1: Yönetmel ve örgütsel konular</b>			
Madde 3. Yöneticim verdiğı sözü tutmadığı için açıkça konuşmanın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	0,831		
Madde 2. Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	0,821		
Madde 4. İş yerimde açıkça konuşulmaz.	0,806		
Madde 7. Açıkça konuşmamı teşvik edecek bir mekanizma/sistem yok.	0,793		
Madde 5. Yöneticilerim, iş yerimde açıkça konuşmayı desteklemezler.	0,768		
Madde 6. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	0,766		
Madde 1. Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söylemiyorum.	0,752		
Madde 8. Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	0,704		
Madde 10. Bir fayda sağlamayacağı için açıkça düşüncelerimi söylemiyorum	0,680		
		<b>31,38</b>	<b>0,939</b>
<b>Faktör 2: İşle ve izole olmakla ilgili konular</b>			
Madde 27. Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulur	0,805		
Madde 28. Açıkça konuşursam, çevremdeki desteğı kaybedebilirim	0,799		
Madde 18. Açık konuşmak terfi etmemi engelleyebilir.	0,787		
Madde 14. İş yerimde açıkça konuşursam işimi kaybedebilirim.	0,765		
Madde 17. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	0,745		
Madde 24. Problemleri açıkça konuştuğumda sorun yaratan/ şikâyetçi/ortalığı karıştıran/arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	0,741		
Madde 26. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	0,680		
Madde 25. Sorunları açıkça konuşmak bana duyulan güveni ve saygıyı azaltabilir.	0,674		
Madde 16. Bu iş yerinde sorunları ilgililere bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	0,655		
13. İş yerimde açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	0,647		
Madde 11. İş yerimdeki katı hiyerarşik yapı, fikirlerimi söylememi engelliyor.	0,608		
Madde 15. İş yerimde ortaya çıkan sorunları ve problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	0,600		
Madde 19. Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir	0,478		
		<b>28,99</b>	<b>0,926</b>
<b>Faktör 3: Tecrübe ile ilgili konular</b>			
Madde 22. Konuşursam, dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	0,886		
Madde 20. İşyerindeki problemleri üstlere bildirme ya da önerilerde bulunma konusunda yeterince tecrübem yok.	0,872		
Madde 21. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	0,828		
Madde 23. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikirlerimi yöneticiler dikkate almazlar, önemsemezler.	0,617		
		<b>12,48</b>	<b>0,844</b>
<b>KMO Örneklemin Uygunluğu Ölçümü</b>	<b>0,947</b>		
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>			
Yaklaşık Ki-Kare (X <sup>2</sup> )	<b>6114,18</b>		
Serbestlik Derecesi (sd)	<b>406</b>		
Anlamlılık (p)	<b>0,000</b>		

## 5.2 ANALİZ BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma konusu için oluşturulan modele yönelik hipotezlerin testleri ve demografik değişkenlere göre araştırmaya katılanların, lider bütünlüğüne ilişkin algı, yöneticiye duyulan güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir.

### 5.2.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

**Tablo 8 Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bulgular**

Ölçek	Betimsel İ.		Algılanan Lider Bütünlüğü	Yöneticiye Duyulan Güven	Lider-Üye Etkileşimi	Örgütsel Sessizlik
	$\bar{X}$	ss				
Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı (LBİA)	5,71	0,55	1	,764** 0,000	,575** 0,000	-,661** 0,000
Yöneticiye Duyulan Güven (YDG)	5,09	1,01		1	,784** 0,000	-,588** 0,000
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	4,62	0,98			1	-,467** 0,000
Örgütsel Sessizlik (ÖS)	1,73	0,90				1

\*\*Korelasyon (ilişki)  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8'den de görüleceği üzere, araştırma modeli için kullanılan ölçeklerin tümü arasında da  $p < .01$  düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

- Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı ile Yöneticiye Duyulan Güven ve Lider-Üye Etkileşimi arasında pozitif, Örgütsel Sessizlik ile ise negatif bir ilişki vardır ( $r_{LBİA*YDG} = ,764$ ;  $r_{LBİA*LÜE} = ,575$  ve  $r_{LBİA*ÖS} = -,661$ ).
- Yöneticiye Duyulan Güven ile Lider-Üye Etkileşimi arasında pozitif ve Örgütsel Sessizlik ile arasında negatif bir ilişki vardır ( $r_{YDG*LÜE} = ,784$  ve  $r_{YDG*ÖS} = -,588$ ).
- Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r_{LÜE*ÖS} = -,467$ ).

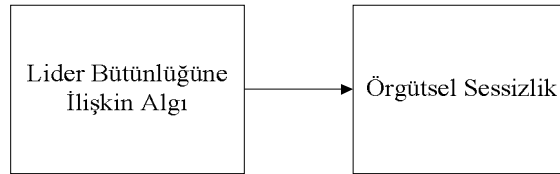


## 5.2.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

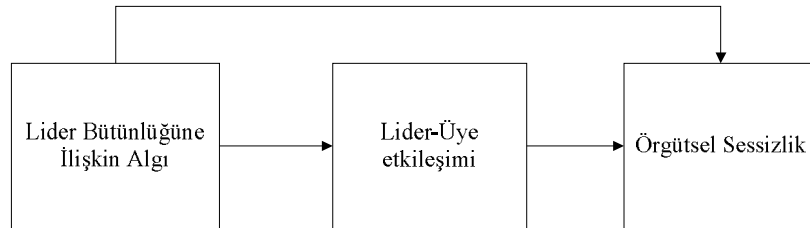
**H1: Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı, lider-üye etkileşim seviyesi vasıtasıyla örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir.**

Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının (yöneticisini lider olarak kabul etmesinin ve izlemesinin göstergesi), lider üye etkileşim seviyesi vasıtasıyla örgütsel sessizlik üzerinde etkili olup olmadığı, yani lider-üye etkileşim seviyesinin aracı etkisi (mediation) çoklu doğrusal regresyon ile araştırılmıştır. Birinci aşamada bağımsız değişken olan Lider Bütünlüğüne İlişkin Algının (astın yöneticisini lider olarak kabul etmesi), bağımlı değişken Örgütsel Sessizlik üzerinde etkisi test edilmiştir. İkinci aşamada Lider Bütünlüğüne İlişkin Algının aracı değişken Lider-Üye Etkileşimi üzerinde etkisi ve son olarak, bağımsız değişken Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı ile aracı değişken Lider-Üye etkileşimi regresyon analizine dâhil edilerek bağımlı değişken Örgütsel Sessizlik üzerinde etkisi test edilmiştir (Tablo 9).

Birinci aşama;



İkinci aşama;



**Şekil 5:** Hipotez 1 için öngörülen aracı modeldeki ilişkiler

Şekil 5’de görüldüğü gibi, dolaylı bir etkiden söz edebilmek için önce örgütsel sessizlik astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı ile açıklanmıştır. Daha sonra ise lider-üye etkileşimi astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı ile açıklanmıştır. Üçüncü olarak örgütsel

sessizlik hem astım lider bütünlüğüne ilişkin algısı hem de lider üye etkileşimi ile tahmin edilmek istenmiştir. Bu modelde, lider-üye etkileşiminin bir aracı rol üstlendiğinden bahsedebilmek için astım lider bütünlüğüne ilişkin algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin istatistiksel bakımdan önemsiz olması (tam aracı) veya önemli ölçüde daha düşük olması (kısmi aracı) olması beklenmektedir.

**Tablo 9 Astım lider bütünlüğüne ilişkin algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde lider-üye değişkeninin aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi**

	R	Düz. R <sup>2</sup>	F	β	t	p
<b>Analiz I</b>	0,661	0,435	150,12			
Bağımsız Değişken: <b>Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı</b>				-,661	-12,25	0,000**
Bağımlı Değişken: <b>Örgütsel Sessizlik</b>						
	R	Düz. R <sup>2</sup>	F	β	t	p
<b>Analiz II</b>	0,575	0,327	95,10			
Bağımsız Değişken: <b>Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı</b>				0,575	9,75	0,000**
Bağımlı Değişken: <b>Lider-Üye Etkileşimi</b>						
	R	Düz. R <sup>2</sup>	F	β	t	p
<b>Analiz III</b>	0,670	0,443	78,13			0,000**
Bağımsız Değişken: <b>Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı</b>				-,587	-8,97	0,000**
Aracı (mediatör) değişken: <b>Lider-Üye Etkileşimi</b>				-,129	-1,97	0,047*
Bağımlı Değişken: <b>Örgütsel Sessizlik</b>						

\*  $p < .05$  ve \*\*  $p < .001$

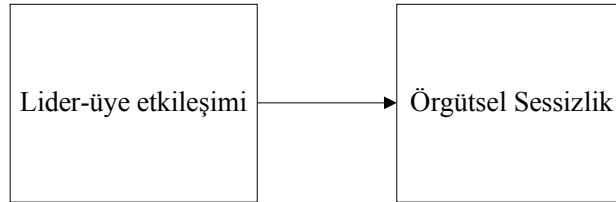
Bağımsız değişkenin, astım lider bütünlüğüne ilişkin algısının, örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta = -.661$  ve  $p < .001$ ). Üçüncü aşamada modele lider-üye ilişkisi değişkeni dâhil edildiğinde, astım lider bütünlüğüne ilişkin algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin 0,587'ye düştüğü görülmüştür ( $\beta = -.587$  ve  $p < .001$ ). Bu da bize, lider-üye etkileşimi değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Bu aynı zamanda aracı değişken lider-üye etkileşiminin bağımlı değişkeni (örgütsel sessizlik) anlamlı bir şekilde etkilediği anlamına gelmektedir. Üçüncü adımda, astım lider bütünlüğüne ilişkin algısının örgütsel sessizlik değişkeni üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamış olsaydı, lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolünden bahsedebilirdi. Lider-üye etkileşim değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ( $z = 2,19$  ve

p<.05). Sobel testi sonucuna göre, astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi, lider-üye etkileşimi aracı değişken olduğunda azalmaktadır. Bu durum, lider-üye ilişkisinin aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermekte olup H1 hipotezi doğru kabul edilmiştir.

Analiz neticesinde bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki matematiksel model aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 7.794 + (.965) (\text{Lider bütünlüğüne ilişkin algı}) - (.119) (\text{Lider-üye etkileşimi})$$

**H2: Lider-üye etkileşim düzeyi, örgütsel sessizliği etkilemektedir.**



**Şekil 6:** Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin model

Firma çalışanlarının, lider-üye etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini (Şekil 6) incelemek amacıyla basit regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 10).

**Tablo 10 Lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi**

	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	β	t	p
Bağımsız Değişken: <b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	0,469	0,220	0,218	54,48**	-0,473	-7,69	0,000**

Bağımlı Değişken: **Örgütsel Sessizlik**

\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlı.

Firma çalışanlarının, lider-üye etkileşimine ilişkin algı düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur (Tablo 10; β= -0,473 ve p<.001). ANOVA testi sonucu, firma

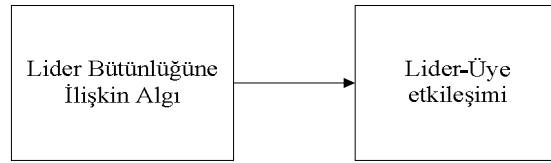
çalışanlarının lider-üye etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin, örgütsel sessizlik düzeyini anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermektedir (F=54,48 ve p<.001).

Lider-üye etkileşim düzeyi yükseldikçe örgütsel sessizlik düzeyi düşmektedir. Örgütsel sessizliğin, lider-üye etkileşimi düzeyi ile açıklanma derecesi olan R<sup>2</sup> değeri 0,220 olarak hesaplanmıştır (Tablo 10). Buna göre lider-üye etkileşimi düzeyi, örgütsel sessizliği %22,0 oranında açıkladığı, p<.001 anlamlılık seviyesinde bulunmuştur. Bu nedenle, bulgular birlikte değerlendirildiğinde H2 hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır: Lider-üye etkileşim düzeyi, örgütsel sessizliği etkilemektedir.

Analiz neticesinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki matematiksel model aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 3.725 - (.431) (\text{Lider-üye etkileşimi})$$

**H3: Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı, lider-üye etkileşim düzeyini etkilemektedir.**



**Şekil 7:** Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisine ilişkin model

Firma çalışanlarının, lider bütünlüğüne ilişkin algı düzeylerinin lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit regresyon analizinden yararlanılmıştır (Şekil 7 ve Tablo 11).

**Tablo 11 Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi**

	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	β	t	p
Bağımsız Değişken: <b>Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı</b>	0,575	0,330	0,327	95,10**	,575	9,75	0,000**

Bağımlı Değişken: **Lider-Üye Etkileşimi**

\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlı.

Firma çalışanlarının, astın lider bütünlüğüne ilişkin algı düzeylerinin lider-üye etkileşimi düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur (Tablo 11;  $\beta= 0,575$  ve  $p<.001$ ). ANOVA testi sonucu, firma çalışanlarının astın lider bütünlüğüne ilişkin algı düzeylerinin lider-üye etkileşimi düzeyini anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermektedir ( $F=95,10$  ve  $p<.001$ ).

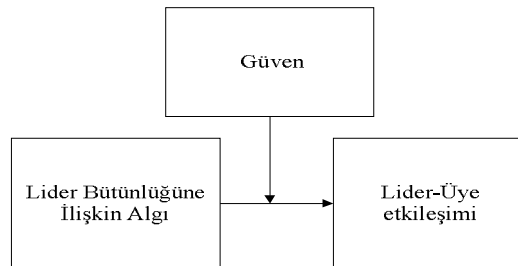
Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı arttıkça lider-üye etkileşim düzeyi yükselmektedir (Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı ölçeği maddelerinin tümü olumsuz yüklümlü/reverse olması nedeniyle, ölçekten alınan yüksek puan astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının yüksek olduğunu, bu açıdan astın yöneticisini lider olarak görme düzeyinin yüksek olacağını göstermektedir).

Lider-üye etkileşimi düzeyinin, astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı ile açıklanma derecesi olan  $R^2$  değeri 0,330 olarak hesaplanmıştır. Buna göre astın lider bütünlüğüne ilişkin algı düzeyi, lider-üye etkileşimini %33,0 oranında açıkladığı,  $p<.001$  anlamlılık seviyesinde bulunmuştur. Bu nedenle, H3 hipotezi doğru kabul edilmiştir: Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı, lider-üye etkileşim düzeyini etkilemektedir.

Analiz neticesinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki matematiksel model aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\text{Lider-üye etkileşimi} = -.101 + (.575) (\text{Lider bütünlüğüne ilişkin algı})$$

***H4: Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının, lider-üye etkileşim seviyesine etkisinde güven moderatör rol oynar.***



**Şekil 8 : Hipotez 4 için öngörülen modeldeki ilişkiler**

Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının, lider üye etkileşim seviyesine etkisinde güven değişkeninin moderatör rol oynayıp oynamadığını araştırmak üzere hiyerarşik doğrusal biçimlendirici (moderatör) regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik doğrusal biçimlendirici regresyon analizi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı çıkması gerekmektedir ( $p < .05$ ). Regresyon analizi öncesi, analize dâhil edilen astın lider bütünlüğüne ilişkin algısı, yöneticiye duyulan güven ve lider-üye etkileşim puanları Z standart puanlarına çevrilmiştir. Üç aşamalı analizin birinci aşamasında bağımsız değişken, ikinci aşamada moderatör ve üçüncü aşamada ise bağımsız değişken ile moderatör değişkenin etkileşiminden meydana gelen skor analize dâhil edilmiştir. Hiyerarşik doğrusal biçimlendirici regresyon analizinin son aşamasında, değişkenlerin ortak etkisinin (bağımsız değişken\*moderatör) anlamlı olması, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide moderatör değişkenin etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176).

**Tablo 12 Astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının lider-üye etkileşim seviyesine etkisinde güven değişkeninin moderatör rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi**

Aşama	Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	$\beta$	t	p
1. Aşama	Lider B.İ.A.	,575	,330	,327	,330	95,10	,575	9,751	,000**
2. Aşama	Lider B.İ.A	,785	,616	,612	,286	153,78	-,058	-,838	,403
	Güven						,828	11,944	,000**
3. Aşama	Lider B.İ.A	,785	,616	,610	,001	101,96	-,058	-,529	,598
	Güven						,827	11,899	,000**
	Lider B.İ.A. * Güven						,001	-,001	,999

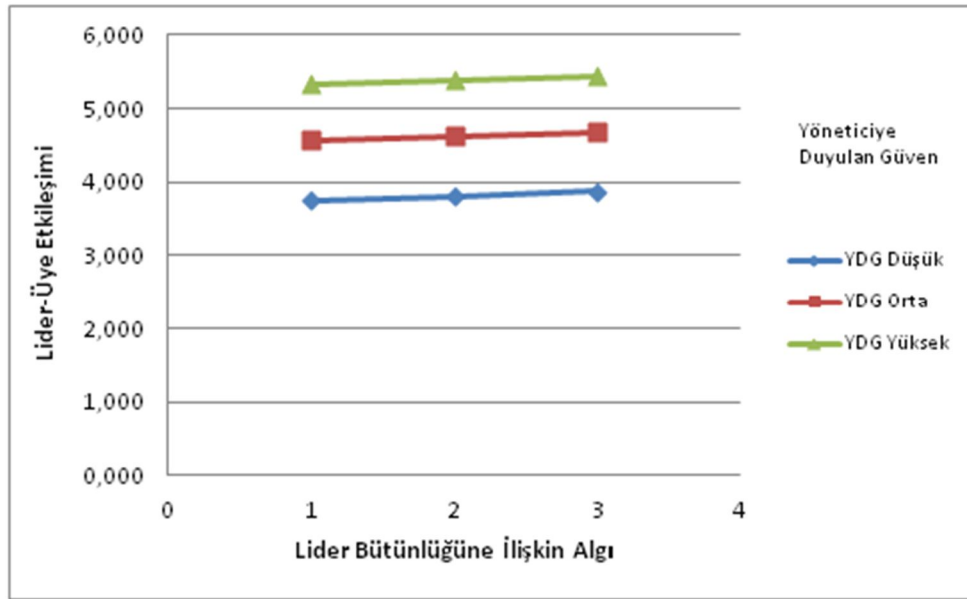
Bağımlı Değişken: **Lider-Üye Etkileşimi**

\*\* $p < .001$

Moderatör değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen değişkenlerdir. Moderatör (güven) rolün etkisinin anlaşılması için yukarıda Tablo 12'de verildiği gibi hiyerarşik regresyon analizine, bağımsız değişkenden başlayarak sırası ile moderatör ve daha sonra bağımsız değişken\*moderatör değişken etkileşim skorları dâhil edilmiş ve her aşamada R<sup>2</sup>'deki değişimler takip edilmiştir.

Değişim istatistikleri incelendiğinde ilk aşamada, astların lider bütünlüğüne ilişkin algı düzeylerinin lider-etkileşimini %32,7 oranında açıkladığı,  $p < .001$  anlamlılık seviyesinde

bulunmuştur ( $F=95,10$  ve  $p<.001$ ). İkinci aşamada ise güven (moderatör) değişkeninin modele dahil edilmesi ile  $R^2$ 'de .286'lık bir değişim gözlenmektedir ( $F=153,78$  ve  $p<.001$ ). Bir başka deyişle güven değişkeni modele dâhil edildiğinde modelin açıklayıcılığı %28,6'lık bir oranda artmaktadır. Üçüncü aşamada etkileşim değişkenin (Lider Bütünlüğüne İlişkin Algı\*Güven) modele girmesiyle  $R^2$ 'de hiçbir değişiklik olmamaktadır. Coefficient tablosuna bakıldığında etkileşimin modele katkısının anlamlı olmadığı görülecektir ( $\beta=0,001$ ;  $t=0,00$  ve  $p>.05$ ).  $R^2$ 'de bir değişim olup olmadığı aynı zamanda görsel olarak da tespit edilmelidir (Jacard, Turrisi, 2003, s.32). Bunun için moderatör değişkene (güven) ortalama değerle birlikte, ortalama değer bir standart sapma değeri altında ve üstünde değerler verilerek düşük, orta ve yüksek düzeyi temsil eden regresyon doğruları çizilir ve doğrular arasında paralellik olup olmadığına bakılır. Paralel bir yapı, değişkenin moderatör rolü oynamadığını gösterir.



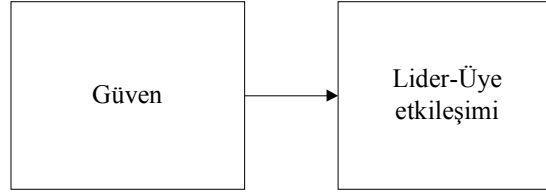
**Şekil 9:** Astların lider bütünlüğüne ilişkin algısının, lider-üye etkileşim seviyesine etkisinde güven değişkeninin moderatör rolü

Şekil 9'dan da görüldüğü üzere, moderatör (güven) için çizilmiş doğrular paralel bir yapı oluşturmaktadır. Özetle, astın lider bütünlüğüne ilişkin algısının, lider-üye etkileşimi seviyesine etkisinde güvenin moderatör bir rolü olmadığı anlaşılmaktadır ve dördüncü hipotez (H4) ret edilmiştir.

Analiz neticesinde bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki matematiksel model aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\text{Lider-üye etkileşimi} = .042 + (.058) (\text{Lider bütünlüğüne ilişkin algı}) + (.828) (\text{Güven})$$

**H5: Güven, lider-üye etkileşim düzeyini etkilemektedir.**



**Şekil 10** Güvenin lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisine ilişkin model

Firma çalışanlarının, yöneticiye duyulan güven düzeylerinin lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit regresyon analizinden yararlanılmıştır (Şekil 10 ve Tablo 13).

**Tablo 13** Yöneticiye duyulan güvenin lider-üye etkileşimi düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	β	t	p
Bağımsız Değişken: <b>Yöneticiye Duyulan Güven</b>	0,791	0,626	0,615	308,01**			
Bağımlı Değişken: <b>Lider-Üye Etkileşimi</b>					0,784	18,01	0,000**

Bağımlı Değişken: **Lider-Üye Etkileşimi**

\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlı.

Yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu, oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur (Tablo 13; β=0,784 ve p<.001). ANOVA testi sonucunda, yöneticiye duyulan güvenin lider-üye etkileşimi düzeyini anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini görülmektedir (F=308,01 ve p<.001). Yöneticiye duyulan güven düzeyi artıkça lider-üye etkileşim düzeyi de yükselmektedir.

Lider-üye etkileşim düzeyinin, yöneticiye duyulan güven düzeyi ile açıklanma derecesi olan R<sup>2</sup> değeri 0,626 olarak hesaplanmıştır (Tablo 13). Buna göre yöneticiye duyulan güven düzeyi, lider-üye etkileşimini %62,6 oranında açıkladığı, p<.001 anlamlılık seviyesinde



bulunmuştur. Bu nedenle, H5 hipotezi doğru kabul edilmiştir: Güven, lider-üye etkileşim düzeyini etkilemektedir.

Analiz neticesinde bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki matematiksel model aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\text{Lider-üye etkileşimi} = .780 + (.761) (\text{Güven})$$

## 6. SONUÇ

Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların yöneticilerine duydukları güvenin ve yöneticileri ile olan etkileşimlerindeki ilişki kalitesinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ve lider bütünlüğüne ilişkin algı için elde edilen ortalama değerler sırasıyla 1,73 ve 5,71 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ankete katılanların sessiz kalmadığı ve liderlerinin etik davranışlar sergilediği yönünde pozitif sonuçlara işaret etmektedir. Lider bütünlüğüne ilişkin algı ölçeğindeki sorular olumsuz yüklü olduğu için, bu ölçek de algının yüksek puanlı çıkması, yöneticinin etik dışı davranışlarının olmadığını bir göstergesidir. Başka bir deyişle liderin ahlaklı şekilde davrandığı anlaşılmaktadır.

Ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonucu ölçeklerdeki faktörler boyutlar altında özetlenmiştir. Lider Bütünlüğüne ilişkin algı; kötü niyetlilik, bencillik, ayrımcılık ve yıldırma boyutları olmak üzere dört boyut altında açıklanmıştır. Varyansın %25,26'sını açıklayan ilk boyut kötü niyetlilik olarak tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ölçeği ise çalışanlara dönüklük ve güven verici yeterlilik olarak iki boyutta ifade edilmiştir. Varyansın %51,29'unu açıklayan ilk boyut ise çalışanlara dönüklüktür. Lideri-üye etkileşimi de bireysel etki ile bağlılık ve özveri olmak üzere iki boyutta ifade edilmiş olup, varyansın %39,7'si bireysel etki boyutu ile açıklanmaktadır. Örgütsel Sessizlik ölçeğindeki faktörler, yönetsel ve örgütsel konular, işle ve izole olmakla ilgili konular ve tecrübe ile ilgili konular olmak üzere üç boyutta toplanmıştır. Varyansın %31,38'i yönetsel ve örgütsel konular ile açıklanmaktadır. Bu kısımdaki tespit 2008 yılında Ayşehan Çakıcının yaptığı analiz ile de benzerlik göstermektedir. Boyutların tümü incelendiğinde ilk sırada yer alan boyutların kişi ve kişiler arası etkileşim kaynaklı olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, literatürü destekler şekilde tümünün birbiriyle anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir. Dört değişken arasındaki ilişki, bütündeki mantığı ortaya koymaktadır. Eğer liderinin etik davranışları olduğuna yani bütünlüğüne inanılıyorsa, lider takip edilmekte, lidere güvenilmekte, lider ile kalitesi yüksek bir ilişkiye sahip olunmakta ve sessizlik yerine konuşma tercih edilmektedir.

Araştırma modelimizde araştırılan beş hipotezimizin dördü doğru kabul edilmiş olup, bir hipotez doğrulanamamıştır. Doğrulanmış hipotezlerimiz doğrultusunda, lider bütünlüğüne

ilişkin algının örgütsel sessizlik düzeyini etkilediği ve bu etki üzerinde lider-üye etkileşiminin etkiyi azaltıcı şekilde kısmı aracı değişken olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin arttıkça, örgütsel sessizliğin azaldığı; lider bütünlüğüne inanıldığında, lider-üye etkileşiminin arttığı; yöneticiye duyulan güvenin artması ile lider-üye etkileşiminin artacağı tespit edilmiştir. Güvenin, lidere ilişkin bütünlük algısının, lider-üye etkileşimi seviyesine etkisinde moderatör rolü doğrulanmamıştır. Literatüre göre güveni oluşturan faktörlerden birinin bütünlük olmasından dolayı ve diğer hipotezde güvenin lider-üye etkileşim seviyesini arttırdığı tespit edildiği için, yöneticiye duyulan güvenin değişkenler arasındaki etkileşimi güçlendireceği öngörülmüştür ancak güvenin ılımlaştırıcı bir etkisi olmadığı yani iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü etkilemediği anlaşılmıştır. Tespitlerimiz örneklemimizi temsil eden sonuçlardır.

Araştırmanın limitlerinden biri örneklem sayısıdır. Toplamda 195 katılımcıdan elde edilen sonuçlar ile modelimiz sorgulanmıştır, daha yüksek sayıda katılımcı ile daha genellenebilir sonuçlar elde edilecektir. Diğer bir limit yönetici sayısının çalışmalardan önemli seviyede düşük olmasıdır. Daha yüksek sayıda yönetici profili olsa idi, kademeler arasında değişkenlere ilişkin algı seviyesi farklılıkları daha doğru ölçümlenebilirdi.

Astin lideri takip etme kararında önemli bir gösterge olan bütünlük kavramı ile ilgili olarak özellikle ulusal literatürde çok fazla çalışma olmadığı için, ileriye dönük yönetim literatürü içinde tanımlanmış değişkenler (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti, performans değerlendirme vb. gibi) ile ilişkilendirilecek çalışmalar, kavramın ve etkilerinin daha iyi anlaşılır olmasını sağlayacaktır. Ayrıca zorlaşan hayat şartları, ülke koşulları ve toplumsal bölünmeler doğrultusunda Lidere ilişkin bütünlük algısı ve “Mobbing/Psikolojik Taciz” konusuna ilişkin çalışmaların faydalı olacağına inanılmaktadır.

## EK : ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bölümü Doktora öğrencisi tarafından yapılan akademik bir çalışmadır. Aşağıda çalıştığınız kurum ve yöneticiniz ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, sizin için en uygun olan seçeneği işaretlemenizdir.

Bu çalışma sizin şahsınız ya da performansınızla ilgili olmadığı gibi, soruların doğru ya da yanlış cevapları da yoktur. Önemli olan sizin samimi görüşünüzdür. Araştırma 5 bölümden oluşmaktadır ve sağlıklı sonuçlara ulaşmak için hiçbir sorunun yanıtı bırakılmaması çok önemlidir.

Lütfen formun üzerine kimliğinizi belirtecek bir bilgi yazmayınız. Vereceğiniz yanıtlar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde akademik amaçlı olarak kullanılacaktır ve kesinlikle üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacaktır.

Ayırdığımız vakit ve verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

Ayşegül N. Bayraktar

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. İnci Erdem Artan

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi

İşletme Anabilim Dalı

Öğretim Üyesi

## **BÖLÜM 1**

Cinsiyetiniz:

Kadın ( ) Erkek ( )

Medeni Durumunuz:

Evli ( ) Bekar ( )

Yaşınız: 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve üzeri ( )

Eğitim Durumu:

İlköğretim ( )

Lise ( )

Üniversite ( )

Yüksek Lisans ( )

Doktora ( )

Kaç yıldır çalışıyorsunuz? 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üzeri ( )

Kaç kez iş değiştirdiniz? 0 ( ) 1-3 ( ) 4 ve üzeri ( )

Şu anki iş yerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri ( )

Unvanınız:

Uzman ( ) Yetkili Uzman ( ) Şef ( )

Müdür Yardımcısı ( ) Müdür ( ) Genel Müdür Yardımcısı ( )

Genel Müdür ( ) Diğer .....

Çalıştığınız sektör:

Lojistik ( ) İnşaat ( )

## **BÖLÜM 2**

<b>Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticinizi; eğer birden fazla kişiye raporlama yapıyor iseniz, en çok çalıştığınız yöneticiyi düşünerek dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye hangi oranda katıldığınızı, uygun seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtiniz.</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Ara Sıra Katılıyorum</b>	<b>Zaman Zaman katılıyorum</b>	<b>Çoğunlukla Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1.Astlarına hatalarını yüzlerine vurarak, şahsen saldırır.						
2.Astlarından daima intikam alır.						
3.Kendine çok yakın gördüğü astlarına özel ayrıcalıklar tanır.						
4.Astlarına yalan söyler.						
5.Kendini korumak adına işle ilgili konularda astlarını riske atar.						
6.Astlarının arasına nifak sokar.						
7.Astlar tarafından şeytan olarak tanımlanır.						
8.Astlarını aşağılamak için performans sonuçlarını kullanır.						
9.Bazı astlarının hatalarını kollar.						
10.Kendi hatalarının bedellerinin astlarına ödetilmesine izin verir.						
11.Kendi konumunu korumak için evraklar üzerinde değişiklik yapar.						
12.Yüksek ahlaki değerlere sahip değildir.						
13.Astlarına işlerini daha iyi yapmaları için rehber olmak yerine astlarının hataları ile dalga geçer.						
14.Yöneticisi ile astlarının performansını konuşurken, başarısız olduklarını göstermek adına hatalarını abartarak anlatır.						
15.Kişisel olarak kincidir.						
16.Hataları kendi yapsa bile astlarını suçlar.						
17.Astlarının başarısız olmasını istediği için onlara rehberlik yapmaz.						
18.Astları arasında negatif ayrımcılık yapar.						
19.Astının söylediklerini kasıtlı olarak saptırır.						
20.Kasıtlı olarak astları birbirine karşı doldurur.						
21.İkiyüzlüdür.						
22.Astının ilerlemesini engellemek adına, eğitime göndermez.						
23.Yakalanmayacağına inanırsa astına şantaj yapar.						
24.Astlarının taleplerini geri çevirmekten hoşlanır.						
25.Hemfikir olmadığı astına sorun çıkarır.						
26.Kendi çıkarı için astının fikrini kendi fikriymiş gibi sunar.						
27.Kurumun kaynaklarını kendi için kullanır.						
28.Bir başkasından öğ almak için astını riske atar.						
29.Örgütü sabote eder.						
30.Yakalanmayacağına inanırsa, sevmediği astlarını işten çıkarır.						
31.Kurum politikalarını ihlal ederse, astların bunları gizlemesini ister.						

### **BÖLÜM 3**

<b>Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticinizi; eğer birden fazla kişiye raporlama yapıyor iseniz, en çok çalıştığınız yöneticiyi düşünerek dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye hangi oranda katıldığınızı, uygun seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtiniz.</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Ara Sıra Katılıyorum</b>	<b>Zaman Zaman katılıyorum</b>	<b>Çoğunlukla Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1.Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.						
2. Astlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir						
3. Teknik açıdan donanımlıdır.						
4. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.						
5. İyi eğitim almıştır.						
6. Astlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir						
7. Astların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.						
8. Adildir.						
9. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.						
10. İyi bir dinleyicidir.						
11. Yalan söylemez.						
12. Samimidir.						
13. Birlikte alınan kararlara uyar.						
14. Hem saygılı hem de samimi davranır.						
15. Anlayışlıdır.						
16. Astları her konuda destekler.						
17. Kendisine güvenir.						
18. Kendisi ile barışıktır.						
19. İnsana değer verir.						
20. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.						
21. Bilgi saklamaz.						
22. Astların fikirlerine değer verir.						
23. Yapılan işi takdir eder.						
24. Bazı ortamlarda astlarının yaptığı işi öne çıkarır						
25. Sıcakkanlıdır.						
26. Deneyimlidir.						
27. Güven telkin eder.						
28. Takım çalışmasına uygundur.						
29. Astlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.						
30. Astlarına geri bildirim verir.						
31. İletişime açıktır.						
32. Pozitiftir.						
33. Yaratıcıdır.						
34. Koruyucudur.						
35. Huzur verir.						
36. Astlarını korur.						
37. İlkelidir.						
38.Astları birbirine düşürmez.						
39.Kendi stresini ve iç çelişkilerini astlarına yansıtmaz						

40. Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.

#### **BÖLÜM 4**

<b>Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticinizi; eğer birden fazla kişiye raporlama yapıyor iseniz, en çok çalıştığınız yöneticiyi düşünerek dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye hangi oranda katıldığınızı, uygun seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtiniz.</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Ara Sıra Katılıyorum</b>	<b>Zaman Zaman katılıyorum</b>	<b>Çoğunlukla Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Kişi olarak yöneticim beni beğenir.						
2. Yöneticim, insanların, arkadaş olabileceği kişi olduğumu düşünür.						
3. Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.						
4. Konu hakkında tam bilgim olmasa bile yöneticimin verdiği kararları savunurum.						
5. Başkaları tarafından eleştirildiğinde yöneticimi savunurum.						
6. İstmeden bir hata yaparsa yöneticimi, diğerlerine karşı savunurum.						
7. Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar olması gerekenden fazladır.						
8. Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.						
9. Yöneticim, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.						
10. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.						
11. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.						
12. Yöneticim, mesleki becerimi takdir eder.						



## BÖLÜM 5

<b>Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticinizi; eğer birden fazla kişiye raporlama yapıyor iseniz, en çok çalıştığınız yöneticiyi, çalıştığınız kurumu ve iş arkadaşlarınızı düşünerek dikkatlice okuyunuz. Yöneticiler ifadesi ile de üst yönetim ifade edilmiştir. Her bir ifadeye hangi oranda katıldığınızı, uygun seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtiniz.</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Ara Sıra Katılıyorum</b>	<b>Zaman Zaman katılıyorum</b>	<b>Çoğunlukla Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1.Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söylemiyorum.						
2.Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.						
3.Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için açıkça konuşmanın gereksiz olduğunu düşünüyorum.						
4.İş yerimde açıkça konuşulmaz.						
5.Yöneticilerim, iş yerimde açıkça konuşmayı desteklemezler.						
6.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.						
7.Açıkça konuşmamı teşvik edecek bir mekanizma/sistem yok.						
8. Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.						
9.İşimle / mesleğimle ilgili ilkeler konusunda, yöneticilerle aramızda anlaşmazlık olduğundan, fikirlerimi açıkça söylemiyorum.						
10.Bir fayda sağlamayacağı için açıkça düşüncelerimi söylemiyorum.						
11.İş yerimdeki katı hiyerarşik yapı, fikirlerimi söylememi engelliyor.						
12.Yöneticimin bana karşı mesafeli olduğunu düşünüyorum.						
13.İş yerimde açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.						
14.İş yerimde açıkça konuşursam işimi kaybedebilirim.						
15.İş yerimde ortaya çıkan sorunları ve problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim veya pozisyonum değişebilir.						
16.Bu iş yerinde sorunları ilgililere bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.						
17.Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.						
18. Açık konuşmak terfi etmemi engelleyebilir.						
19.Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir						
20.İşyerindeki problemleri üstlere bildirme ya da önerilerde bulunma konusunda yeterince tecrübem yok.						
21.İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.						
22. Konuşursam, dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.						

Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticinizi; eğer birden fazla kişiye raporlama yapıyor iseniz, en çok çalıştığınız yöneticiyi, çalıştığınız kurumu ve iş arkadaşlarınızı düşünerek dikkatlice okuyunuz. Yöneticiler ifadesi ile de üst yönetim ifade edilmiştir. Her bir ifadeye hangi oranda katıldığınızı, uygun seçeneklerden sadece birini işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Ara Sıra Katılıyorum	Zaman Zaman katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
23. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikirlerimi yöneticiler dikkate almazlar, önemsemezler.						
24. Problemleri açıkça konuştuğumda sorun yaratan/şikâyetçi/ortalığı karıştıran/arabozucu biri olarak değerlendirilirim.						
25. Sorunları açıkça konuşmak bana duyulan güveni ve saygıyı azaltabilir.						
26.Yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir.						
27.Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulur.						
28.Açıkça konuşursam, çevremdeki desteği kaybedebilirim.						
29.İşyerimdeki aksaklıklardan veya sorunlardan bahsetmem, yöneticilerimin hoşuna gitmez.						

**ANKET TAMAMLANMIŞTIR, KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM...**

## KAYNAKÇA

- Artan, İ.(2012). Liderlik. S. Tevrüz, İ.Artan ve T. Bozkurt (der.). ***Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)***.(ss.275-304). 3.b.Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arnold, H.J. ve D.C. Feldman.(1986). ***Organizational Behavior***. 1.b.Amerika: McGraw-Hill Book Company.
- Atwater, L. ve A. Carmeli. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. ***The Leadership Quarterly***, 20, 264-275
- Ahn, W., C. W. Kalish, D.L. Medin ve S.A. Gelman. (1995). The Role of Covariation versus mechanism information in causal attribution. ***Cognition***, 54, 299-352
- Arıkan, S. ve S. C. Çalışkan. (2013). “Kollektif yeterlilik” üzerine yeni bağımsız değişken arayışları: lider-üye etkileşiminin kollektif yeterlilik üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma. ***Türk Psikoloji Dergisi***, 28.71, 1-19
- Arslantaş, C. C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül bir Çalışma. ***Tisk Akademi***, 2.3, 160-173
- Arslan, Ş. ve M. Ozata. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. ***Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, 9.17, 95-116
- Başaran, İ. E. (1991). ***Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü***. 2.b. Ankara: Gül Yayınevi.

- Bauer, T. N. ve S. G. Green. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39.6, 1538-1567.
- Beheshtifar, M., H. Borhani, M.N. Moghadam.(2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2.11, 275-282
- Bowen, F. ve K. Blackmon. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40.6, 1393-1417
- Burke, C.S., D.E.Sims, E.H. Lazzara ve E. Salas. (2007). Trust in Leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632
- Brower, H.H., F. D. Schoorman ve H. H. Tan. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11.2, 227-250
- Bauman, D. (2013). Leadership and the three faces of integrity. *The Leadership Quarterly*, 24, 414-426
- Baron, R. ve Kenny, D. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*.7. b. Ankara: Pegem.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11.2, 255-266

- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13.2, 63-80
- Börü, D. ve B. Güneşer. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin rolü. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7.25, 43-58
- Cook, C.W., P.L. Hunsaker ve R.E. Coffey. (1997). *Management and Organizational Behavior*. 2.b.Amerika: Irwin McGraw-Hill.
- Craig, S. B. Ve Sigrid B. Gustafson.(1998). Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument For Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity. *Leadership Quarterly*, 9.2, 127-145.
- Carnevale, D.G. ve B. Wechsler. (1992). Trust in Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Administration&Society*, 23, 471-494.
- Ceylan, A., S. Özbal, A. Dinç ve M. Kesgin. (2005). Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim/İ.Ü.İ.F İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*,16.50, 25-40
- Cemaloğlu, N. ve A. Ç. Kılınç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37.65, 137-151
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.1, 117-134
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.1, 145-162

- Çalışkan Cihan, S. (2009). Trizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-ye etkileşimi kalitesi (LE) zerine bir alışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11.2, 219-241
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki rgtsel güven düzeyi il öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11.4,1827-1847
- Dienesch, R. M. ve R. C. Liden (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11.3, 618-634.
- Dirks, K. T. ve D.L. Ferrin. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87.4, 611-628
- Dyne, L. V., S. Ang ve I.C. Botero. (2003). Conseptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40.6, 1359-1392
- Demir, M. ve ř. Demir şen. (2012). Yksekğretim Kurumlarında rgtsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları rneği. *Milli Eğitim*. 193, 184-199
- Demircan, N. Ve A. Ceylan. (2003). Does Trust Mediate the Effects of Justice Perceptions on Employee Commitment?. *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 17.2, 23-42
- Börü, D. ve B. Güneşer. (2005). Liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23.1, 135-156
- Eren, E. (2004). *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8.b.İstanbul: Beta Basım.

- Eroğlu, A.H., O. Adıgüzel ve U. C. Öztürk. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16.2, 97-124
- Erdoğan, B., R.C. Liden ve M. L. Kraimer (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49.2, 395-406.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25.1, 127-152
- Engle, E. M. ve R. G. Lord. (1997). Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 40.4, 988-1010
- Eren, S. S. ve R. Yücel. (2010). İş gerilimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinde resmi ve resmi olmayan yönetim kontrollerinin önemi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12.3, 117-136
- Fields, D.L.(2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25.3, 195-206
- Greenberg, J. ve R.A.Baron. (1999). *Behavior In Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. 7.b.Amerika: Prentice-Hall Inc.
- Girard, D. (1999). Etik Nerede İşin İçine Giriyor. *Executive Excellence Dergisi*, 29.8, 15-16.
- Göksel, A. Ve B. Aydınhan. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17.2, 247-271.

- Graen, G. B. ve M. Uhl-Bien. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6.2, 219-247.
- Graen, G. ve W. Schiemann. (1978). Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach. *Journal of Applied Psychology*, 63.2, 206-212.
- Gao, L., O. Janssen ve K. Shi. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 787-798
- Gill, H., K. Boies, J.E. Finegan ve J. McNally. (2005). Antecedents of Trust: Establishing A Boundary Condition for The Relation Between Propensity to Trust and Intention to Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19.3, 287-302
- Husemen R.C., J.M. Lahiff ve J.M. Penrose JR. (1990). *Business Communication Strategies and Skills*. 4.b.Amerika: The Dryden Press.
- Henderson, D. J., R.C. Liden, B. C. Glibkowski ve A. Chaudhry. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership Quarterly*, 20, 517-534
- Hooper, D. T. ve R. Martin. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The leadership Quarterly*, 19, 20-30
- Jaccard, J. ve Trusi, R. (2003) **Interaction Effects in Multiple Regression**, 2.b., ABD: Sage Publications.
- Karcioğlu, F. Ve C. Kahya (2011). Lider-Üye etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15.2, 337-352.



- Katrinli, A., G. Atabay, G. Gunay ve B. Güneri Cangarlı (2011). The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the relationship between Psychological contract violation and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 5.1, 1-6
- Kelley, H.H ve J.L. Michela. (1980). Attribution Theory and Research. *The Annual Review Psychology*, 31, 457-501
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 2.b. Ankara: Asil.
- Kang, D. ve J. Stewart. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. *Leadership & Organization Development Journal*, 28.6, 531-551
- Kahveci, G. ve Z. Demirtaş. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12.43, 167-182
- Kahveci, G. ve Z. Demirtaş. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38.167, 50-64
- Kaşlı, M. ve O. Seymen Aytemiz. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122
- Koşar, D. ve M. Yalçınkaya. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19.4, 603-627
- LaFollette, H. (1997). *Kişisel İlişkiler Sevgi, Kimlik ve Ahlak*. 1.b. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6.b. Amerika: McGraw-Hill Inc.

- Mueller, B. H. ve J. Lee. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, 39.2, 220-244.
- McCann, J. ve Roger Holt. (2008). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, 87, 211-220.
- Moorman, R. H., T. C. Darnold ve M. Priesemuth (2013). Perceived Leader Integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24, 427-444.
- Moorman, R.H ve S. Grover (2009). Why Does Leader Integrity Matter To Followers? An Uncertainty Management-Based Explanation. *International Journal of Leadership Studies*. 5.2, 102-114.
- Manor, R.W., A. Tziner, E. Berger ve E. Dikstein (2010). Two of a Kind? Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Leader-Member Similarity. *Journal of Applied Social Psychology*, 40.1, 167-181
- Milliken, F. J. ve E. W. Morrison. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40.6, 1563-1568
- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25.4, 706-725
- Milliken, F.J, E.W. Morrison ve P. F. Hewlin. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40.6, 1453-1476

- Martin, M. M. (1998). Trust Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5.3,41-49
- Mayer, R. C. ve J. H. Davis. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84.1, 123-136
- Nikolaou, I., M. Vakola ve D. Bourantas. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40.6, 723-741.
- Özutku, H., V. Ağca ve E. Cevrioğlu. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22.2, 193-209
- Özutku, H. (2007). Yönetici Ast Etkileşimi ile İş tatmini arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40.2, 79-78
- Özyılmaz, A. (2012). Antecedents of employee's trust in supervisors, management, and organizations. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.18, 323-359
- Özgan, H. (2011). Örgütsel Davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*,11.1, 229-247
- Parry, K.W. ve S. B. Proctor-Thomson (2001). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. *Journal of Business Ethics* 2001 için kabul edilmiş yayın, 1-26.
- Premeaux, S. F. ve A.G. Bedeian (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40.6, 1537-1562

- Pinder, C. C. ve K. P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369
- Puttnam, D. (Yapımcı). (1985). Roland Joffe (Yönetmen). Ölüm Tarlaları-The Killing Field [Fim]. Amerika: Goldcrest ve International Film Investors.
- Palanski, M. E. ve F.J. Yammarino (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*, 25.3, 171-184.
- Palanski, M. E. ve F.J. Yammarino (2009). Integrity and Leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405-420.
- Peterson, D. (2001). Perceived Leader Integrity and ethical intensions of subordinates. *Leadership&Organization Development Journal*, 25.1, 7-23.
- Phillips, A. S. ve A. G. Bedeian. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *The Academy of Management Journal*, 37.4, 990-1001
- Robbins, S.P. (1997). *Organizational Behavior*. 8.b.Amerika: Prentice Hall Inc.
- Schermerhorn JR., J.R.,J.G. Hunt ve R.N.Osborn. (1991). *Managing Organizational Behavior*. 5.b.Amerika: John Wiley& Sons,Inc.
- Simons, T., M. Palanski ve L. Trevino. (2013). Toward a broader-but still rigorous-definition of leader integrity: Commentary. *The Leadership Quarterly*, 24, 391-394.

- Simons, T. L. (1999). Behavioral Integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12.2, 89-104.
- Scandura T. A. ve G.B. Graen. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69.3, 428-436.
- Sue-Chan, C., A.K.C. Au ve R.D. Hackett. (2010). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchnage quality. *Journal of World Business*, 47, 459-468
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11.2, 277-288
- Tevrüz, S.(2012). Algılama. S. Tevrüz, İ.Artan ve T. Bozkurt (der.). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*.(ss.23-46). 3.b.Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tse, H.H.M. ve A.C. Troth. (2013). Perceptions and Emotional Experiences in Differentail Supervisor-Subordinate Relationships. *Leadership&Organization Development Journal*, 34.3, 271-283.
- Tangırala, S. ve R. Ramanujam. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*,61,37-68
- Tokgöz, E. ve O. Seymen Aytemiz. (2013). Örgütsel Güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10.39, 61-76

- Turunç, Ö. Ve M. Çelik. (2012). İş tatmini-kışı-örgüt uyumu ve amire güven-kışı örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14.2, 57-78
- Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu profili. *İşletme Dergisi/İ.Ü.İ.F*, 41.2,258-277
- Whiteside, D. B. ve L. J. Barclay. (2013). Echoes of Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Bus Ethics*,116, 251-266.
- Wayne, S.J., L. M. Shore ve R.C. Liden. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management*,40.1, 82-111.
- Wang, H., S.L. Kenneth, D. Wang ve Z. X. Chen (2005). Leader Member Exchange As A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Follower's Performabce And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 40.3, 420-432
- Vakola, M. ve D. Bouradas. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 25.5, 441-458
- Volmer, J., D. Spurk ve C. Niessen. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 45, 456-465
- Yaşlıoğlu, M. M., I. Pekdemir ve D. Toplu (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu ilişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11.22, 191-220.

Yıldız, S. M. (2011). Spor hizmeti sunan kamu kurumlarında lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13.3, 323-329