



T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİ: ÖZEL SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Gülçin GÜRHAN ARCASOY

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Süreyya YILMAZ

İSTANBUL-2017

T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİ: ÖZEL SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Gülçin GÜRHAN ARCASOY

154201001

YÜKSEK LİSANS

TEZİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Süreyya YILMAZ

İSTANBUL-2017

TEZ ONAYI

T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Program : Sağlık Yönetimi
Öğrenci No : 154201001
Öğrenci Adı Soyadı : Gülain Gürhan Arcaşoy
Özel Sağlık Sektöründe Bir Uygulama
..... isimli çalışma aşağıdaki jüri tarafından 22.04.2017 tarihinde yapılan sınavda Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Yard. Doç. Dr. Tuğba Altıntaş
(..... Üsküdar Üniversitesi)

Danışman : Yard. Doç. Dr. Sema Yılmaz
(..... Üsküdar Üniversitesi)

Üye : Yard. Doç. Dr. Birken TAPAN
(..... İstanbul Bilim Üniversitesi)

ONAY

Bu tez, yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun
..... tarih ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Nilgün SARP
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘Dönüşümcü Liderlik Tarzı Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Özel Sağlık Sektöründe Bir Uygulama’ adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/03/2017

Gülçin GÜRHAN ARCASOY

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın hazırlanmasında bana vaktini ayıran, değerli fikirleri ve tecrübesiyle yol gösteren saygıdeğer danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Süreyya Yılmaz'a, tüm süreç boyunca moral ve desteklerini esirgemeyen arkadaőlarım znur Yürümezoğlu ve Utku zer'e, uygulama blmmn hazırlanmasındaki katkıları ve manevi desteği için eőim Hakan Arcasoy'a, varlığıyla bana g veren ve her konuda sonsuz destek olan annem Semahat Gürhan'a teőekkürlerimi sunarım.



(GÜRHAN ARCASOY, Gülçin, Yüksek Lisans, İstanbul, 2017)

***DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİ: ÖZEL SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA***

Özet:

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik ilişkisinin özel sağlık sektöründe incelenmesi ve demografik açıdan farklılıklar olup olmadığının araştırılmasıdır. Dönüşümcü liderlik tarzının işgörenlerin örgütsel sessizlikleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki özel hastanelerin çalışanları oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlikle ilgili temel kavramlar ile kişisel, davranışsal, durumsal ve modern liderlik teorileri ele alınmıştır. İkinci bölümde; örgütsel sessizlik kavramı ile örgütsel sessizliğin teorik temellerine değinilerek, örgütlerde sessizliğin nedenleri ve sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan 211 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına ve araştırma sonrası elde edilen sonuçlara ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki saptanmış ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, Örgütsel Sessizlik, Sessizlik, Liderlik, Sağlık, Hastane

(GÜRHAN ARCASOY, Gülçin, Masters Degree, İstanbul, 2017)

***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND
ORGANIZATIONAL SILENCE RELATION: AN APPLICATION IN
THE PRIVATE HEALTH SECTOR***

Summary:

The aim of this study is to investigate the relationship between the transformational leadership style and organizational silence in the private health sector and search to see if there are differences in terms of demographics or not. It is aimed to examine whether the transformational leadership style has any effect on the organizational silence perceptions of the occupants. The universe of the research is the employees of private hospitals in Istanbul.

The study consists of three parts. In the first chapter, basic concepts of leadership and personal, behavioral, situational and modern leadership theories are discussed. In the second chapter; the concept of organizational silence and the theoretical bases of organizational silence were touched upon and the causes and consequences of silence in organizations were tried to be explained.

In the third part, the findings of the research conducted on 211 people working in private hospitals in Istanbul and the results and evaluations obtained after the research were included. According to the results obtained, a negative relationship was found between the transformational leadership and organizational silence and this relationship was found to be statistically significant.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Silence, Silence, Leadership, Health, Hospitals

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	iii
BİLİMSEL ETİK	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xii
I. GİRİŞ.....	1
II. GENEL BİLGİLER	2
A. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMLARI	2
B. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	4
1. Özellikler Yaklaşımı.....	4
2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	5
2.1. Ohio State Yaklaşımı	5
2.2. Michigan State Araştırmaları	7
2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi	8
2.4. Likert'in Sistem 4 Teorisi	9
2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Teorisi	10
3. Durumsal Liderlik Teorileri	12
3.1. Fiedler'in Durumsal Lider Etkililiği Teorisi	12
3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Teorisi	13
3.3. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Modeli	13
3.4. Hersey ve Blanchard'ın Astların Olgunluğu Teorisi	14
4. Modern Liderlik Teorileri	16
4.1. Etkileşimci Liderlik Teorisi	16
4.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi	16
4.3. Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Boyutları.....	18
C. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI	21
D. SESSİZLİK TEORİLERİ.....	23
1. Fayda-Maliyet Analizi.....	23
2. Beklenti Teorisi	24
3. Sessizlik Sarmalı.....	25
4. Kendini Gözlemeleme – Uyarılama	27

E. SESSİZLİK TÜRLERİ	28
1. Kabullenici Sessizlik	28
2. Korunma Amaçlı Sessizlik	28
3. Koruma Amaçlı Sessizlik	29
F. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER	30
1. Yönetmel Nedenler	30
2. Örgütsel Nedenler	32
3. Bireysel Nedenler	34
G. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	35
1. Örgütsel Sonuçlar	35
2. Bireysel Sonuçlar	36
III. GEREÇ VE YÖNTEM	38
A. ARAŞTIRMANIN KONUSU	38
B. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	38
C. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI	39
D. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	39
E. ARAŞTIRMANIN MODELİ	39
F. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	40
G. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	41
H. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL İNCELEMELER	41
IV. BULGULAR	42
A. FREKANS DAĞILIMLARI	42
B. GÜVENİRLİK ANALİZLERİ	44
C. KORELASYON ANALİZİ	48
D. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN STUDENT T TESTİ ANALİZİ, ONEWAY ANOVA TESTİ VE KRUSKALL WALLIS TESTİ	51
E. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN STUDENT T TESTİ ANALİZİ, ONEWAY ANOVA TESTİ VE KRUSKALL WALLIS TESTİ	56
V. TARTIŞMA	59
VI. SONUÇ ve ÖNERİLER	62
KAYNAKLAR	66
EKLER	74
ÖZGEÇMİŞ	77

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1: X ve Y Tipi Liderler Teorisi	8
Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Modeli	9
Tablo 3: İşgören Güdülerine Göre Sessizlik Türü Sınıflandırması	30
Tablo 4: Demografik Özelliklerin Dağılımı	42
Tablo 5: Mesleğe İlişkin Dağılımlar.....	43
Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları ve Güvenilirlikleri	45
Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları ve Güvenilirlikleri.	46
Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	48
Tablo 9: Demografik Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi	51
Tablo 10: Mesleki Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi	53
Tablo 11: Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi	56
Tablo 12: Mesleki Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi	57

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Ohio State Çalışması Temel Liderlik Tarzları.....	6
Şekil 2: Blake ve Mouton Yönetmel Diyagram Modeli.....	11
Şekil 3: Hersey ve Blanchard'ın Astların Olgunluğu Modeli.....	15
Şekil 4: Bekleyiş Teorisi Modeli	25
Şekil 5: Sessizlik Sarmalının İşleyiş Mekanizması	26
Şekil 6: Sessizlik Sarmalı Modeli	27
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	40
Şekil 8: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyut ve Toplam Puan Dağılımı.....	46
Şekil 9: Örgütsel Sessizlik Alt Boyut ve Toplam Puan Dağılımları.....	47
Şekil 10: Kurumdaki Görevine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puan Dağılımı	54
Şekil 11: Kurumdaki Görevine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan Dağılımı	59

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ



I. GİRİŞ

İçinde bulunulan dönemde örgütler işgörenlerini çok önemli bir girdi olarak değerlendirmektedirler. İşgörenlerden iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgüte ve süreçlerine ilişkin problemlerin fark edilerek paylaşılması, çözüm önerileri sunmaları ve örgütün gelişimi için yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaları beklenmektedir. Fakat bazen işgörenlerin bu rolden kaçınır şekilde hareket ederek problemlere ilişkin endişe ve fikirlerini paylaşmadıkları görülmektedir.

Söz konusu davranış, yazında örgütsel sessizlik olarak ifade edilen ve işgörenlerin bilinçli bir şekilde örgütsel sorun ve sıkıntılara dair bilgi ve fikirlerini esirgedikleri durumun meydana gelmesine sebep vermektedir. Bu tip bir tutum günümüzde olumsuz bir durum olarak kabul edilmekte, işgörenlerin kasten ortaya koydukları bir tepki davranışı olarak algılanmaktadır. Özellikle, yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma olmak üzere, problem çıkaran bir işgören olarak görülme korkusu ve düşüncelerini ifade etseler bile bir şey değişmeyeceğine dair inançları, işgörenlerin sessizliği tercih etmelerine sebep olabilmektedir. İşgörenlerin bu davranışları sonucunda ortaya çıkma fırsatı bulan örgütsel sessizlik, bireylerin örgütten izole olmalarına, iş tatmini, örgüte bağlılık ve motivasyonlarının düşmesine, örgütsel ve bireysel olarak duyarsızlaşmaya ve psikolojik problemler yaşamalarına neden olmak gibi sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel sessizlik işgörenlerde olduğu gibi örgütsel süreçleri de yönetimin etkinliğini de etkilemektedir.

Liderlik, işgörenle yöneticileri arasındaki etkileşimden ortaya çıkan, güven ve desteğe bağlı bir kavramdır. İşgörenler, örgüt ile ilgili sıkıntıları, örgütün performansını düşüren tüm etkenleri yönetimden daha erken fark edebilmekte ve saptayabilmektedir. Bu sebeple, yöneticilerin işgörenler tarafından lider olarak görülmeleri ve takip edilmeleri, bu durumların paylaşılması, nasıl düzeltileceğine ilişkin fikirlerin dile getirilebilmesi açısından önemlidir. İşgörenler kendileri ile ilgilenen, samimi ilişkiler yaşatan, onların sorunlarına çözümler bulmaya çalışan bir dönüşümcü bir liderin varlığında örgütsel sessizliği ortaya çıkaracak tutumlar içerisinde bulunmamaktadırlar. Yöneticiler bu özellikleri ön plana çıkaran dönüşümcü liderlik tarzı gibi bir liderlik yaklaşımı gösterdiklerinde bu yaklaşım, işgörenlerin örgütsel sessizlik ortamını yaratmalarının ve bireysel ya da örgütsel olarak yaşanabilecek olumsuz sonuçların,

proaktif olarak önüne geçebilecektir. Çünkü dönüşümcü liderlik tarzı, çağımızda arzu edilen, değişime hayat veren dönüşümleri gerçek kılarak başarıyı ortaya koyabilen bir anlayış olarak görülmektedir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu ilişki, ülkemizde hızlı bir şekilde büyüyen özel sağlık sektörü açısından düşünüldüğünde bu kurumlarda etkili, kaliteli sağlık hizmeti sunulabilmesi, ortaya konan misyon ve vizyonların gerçekleştirilebilmesi ve bu örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri kurumları hedeflerine ulaştırabilecek lider sağlık yöneticilerine ihtiyaç duyulması nedeniyle özellikle sağlık sektöründe incelenmek istenmiştir.

Öncelikle ilk bölümde liderlik kavramı ve geleneksel liderlik teorileri hakkında bilgi verilerek, modern liderlik teorilerinden biri olan dönüşümcü liderlik tarzı ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik konusu açıklanarak, örgütsel sessizlik teorileri hakkında bilgi verilmiş ve örgütsel sessizliğin türleri, ortaya çıkış nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla özel sağlık sektörü üzerinde yapılan araştırmanın detayları hakkında bilgi verilmiştir. İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan 211 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına ve araştırma sonrası elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki saptanmış ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar ve öneriler kısmında örgütlerde, özellikle sağlık yöneticileri için sağlık örgütlerinde dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarının yaşanmaması için önemine değinilerek, ileride yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

II. GENEL BİLGİLER

A. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMLARI

Bu bölümde öncelikle sağlık örgütlerinde liderliğin önemine değinilerek, liderlik kavramı ve tanımları ele alınacak daha sonra da teoriler açıklanarak en son olarak dönüşümcü liderlik tarzı detaylı açıklanacaktır.

Sağlık kurumları yönetimi hem birey hem de toplumların sağlık düzeylerini korumak ve geliştirmek amacıyla sağlık hizmetleri üretimi için hem maddi hem de beşeri kaynakların planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesidir. Bu nedenle sağlık kurumları yöneticiliği en güç yönetim alanlarından biri olarak kabul görmektedir (Tengilimoğlu, 2011). Bu bağlamda hastane yöneticisinin temel görevi, tıp hizmetleri organizasyonu, yönetim kurulu ve hastane bölümleri arasında eşgüdümü ve iletişimi sağlamak ve hastanenin uzun dönemli planlarını geliştirmektir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

Hastanelerin faaliyetlerini verimli bir şekilde devam ettirebilmeleri, tüm personel kadrosunun nitelikli olmasına, araç, gereç ve tıbbi cihazların ve hem fiziksel hem de insan gücü kaynağının yeterli olmasına bağlıdır. Sözü edilen tüm insan gücü, fiziksel ve teknik unsurların organizasyonu, bu unsurların seçilmesi, kontrol edilmesi, daha akıcı bir iş akışının oluşturulması, ücret yönetimi gibi konular sürekli olarak bir yönetim sorunu olarak ortaya çıkacaktır (Özgen, 2016).

Yöneticilerin tüm bu sorunları ve sağlık sektöründeki hızlanan değişimi daha etkin yönetmesi için farklılıklarını ortaya koyması gerekmektedir. Böyle bir ortamda, sağlık kuruluşları da ortaya çıkabilecek zorluklarla baş edebilmek için yöneticilerin yeteneklerini arttırmak zorundadır (Doyle, 2014).

Hastane organizasyonlarının rakipleri karşısında avantaj elde etmesi ve bunu sürdürebilmeleri için, çalışanların yaratıcı güçlerini kullanabilmesi, onları yönlendirmesi, ortak bir vizyon belirleyip, tüm çalışanların bu vizyona dahil edilmesi gereklidir (Ataman Ü. , 2010). Bu nedenle hastane yönetiminin geleceği açısından liderlik belirleyici olan faktörlerin başında gelmektedir (Şahman vd., 2008). Bu nedenle hastane yöneticisi lider özelliklerine sahip olmalı ve hastaneyi vizyonuna yaklaştırabilmek adına bu özelliklerini kullanma becerisine sahip olmalıdır.

Bunun için de lider aynı anda bireysel ve kurumsal mükemmellik için ilham verebilmeli, ortak vizyonu oluşturabilmeli, örgütün stratejik amaçlarına ulaşabilmesini ve performansını arttırmasını yönetebilmelidir.

Liderlik kavramının genel kabul gören, üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Bu bağlamda liderliğin kesin ve tek bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü liderlik evrensel, beşeri, sosyal ve çok boyutlu olan bir kavramdır. Yapılan her tanım, liderlik kavramının farklı boyut ve yönlerini göstermekte ve böylece

farklı özelliklerine ışık tutmaktadır (Gül ve Şahin, 2011). Tanımlara bakıldığında “etkileme” ve “hedef gerçekleştirme” kavramlarının bu tanımların iki temel unsurunu oluşturduğu söylenebilir. Yani liderlik tarzından bağımsız olarak, liderlik belirli hedeflere ulaşabilmek için lider ve astları arasındaki etkileşim ilişkisini ifade etmektedir. Bu nedenle liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiğinde bu kavram, örgütlü bir grubun faaliyetlerini, hedefe ulaşabilmek için etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Ogbeide, 2011).

B. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde sırasıyla özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımlarına yer verilecektir.

1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderlik araştırmalarının temelini oluşturan ve bu konuda ilk geliştirilen yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşım liderlerin fiziksel ve kişilik özellikleri, yetkinlikleri ve değerleri gibi özelliklerine odaklanarak liderliği bireysel açıdan ele alır. Bu yaklaşım kişilik özelliklerin belirli durumlar karşısında tutarlı davranış kalıpları ürettiği varsayımına dayanmaktadır. Yani liderlik özellikleri doğuştan gelen kalıcı ve istikrarlı özellikler olarak kabul edilmektedir (Fleenor, 2011).

Liderde bulunması gereken bu özellikler, “yüksek düzeyde çalışma ve başarıma arzusu, hareketlilik güdüsü, üstleri kontrole yönelmiş ve yardım edici olarak değerlendirme, belirsiz durumları organize etme becerisi, kararlılık, kendine güven, aktif, saldırgan ve mücadeleci bir kişilik özelliği, işleri kavrama gücü ve başarısızlıktan korkma, gerçekçilik, uygulamaya dönük konulara ilgi, astlardan çok üstlerle özdeşleşme, faaliyetleri organizasyon boyutunda ele alma” olarak belirlenmiştir (Yalınkılıç, 2010).

Ancak liderliğe yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları, bu düşüncelerin değişmesine yol açmıştır. Bu sonuçlarda fiziksel özellik ve yüksek zekâ ile liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Böylece liderliğin doğuştan gelen bir özellikten değil, sonradan öğrenilerek kazanılan bir nitelik olduğunu ortaya konmuştur.

Liderin yönelimleri ile liderliği açıklayan bu çalışmalar, davranış yaklaşımlarının ortaya çıkması için bir temel oluşturmuştur (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

2. Davranışsal Yaklaşımlar

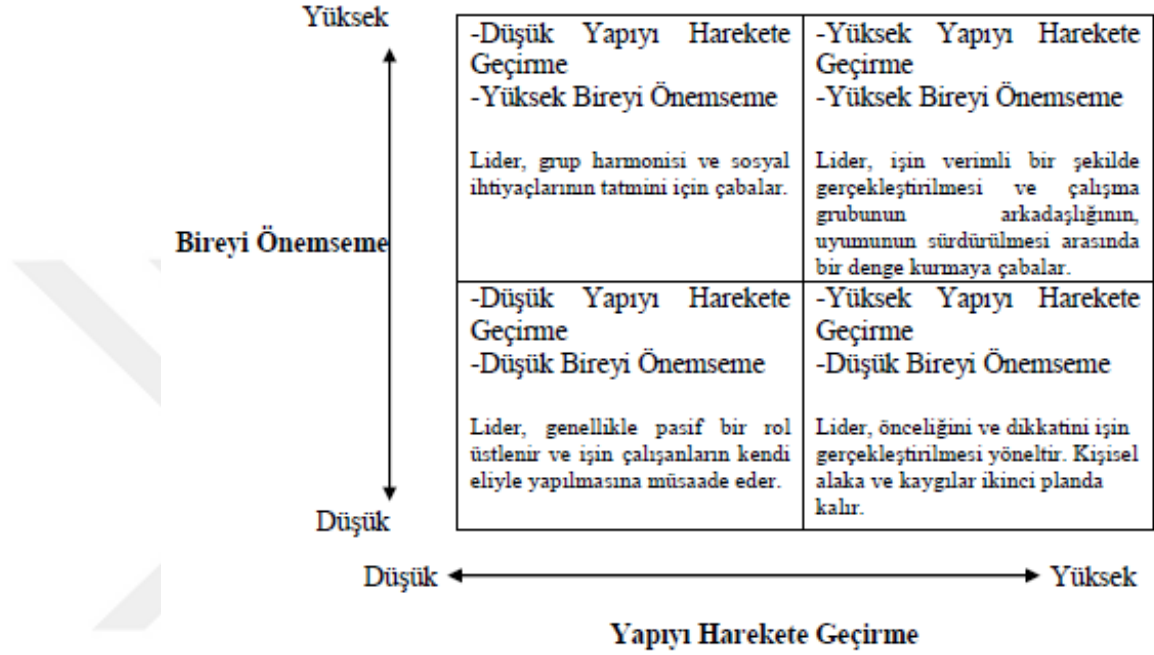
Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar, liderin sahip olduğu özellikler yerine astların özelliklerine ve liderin nasıl davrandığını incelemeye başlamışlardır. Böylece davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Davranışsal yaklaşımlar, etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır. Davranışsal yaklaşımlar kişisel özelliklerin liderin gösterdiği davranışlara göre daha önemsiz olduğunu göstermiştir. Davranışsal yaklaşımlar insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşımların amacı, davranışın liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve etkin bir liderlik için yapılması gerekenlerin neler olduğu sorularına cevap aramaktır (Soyluer, 2010).

2.1. Ohio State Yaklaşımı

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, 1940'ların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektir. Araştırmayla çeşitli dönemlerde birçok farklı davranış incelenmiş ve bu çalışmalar sonunda "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" faktörleri iki temel etken olarak ortaya konmuştur (Judge et. al., 2004).

Şekil 1: Ohio State Çalışması Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: (Reece et. al., 2011)

Yapıyı harekete geçirme ya da diğer bir adıyla göreve yönelik davranış faktörü, liderin iş ve görevleri planlamasını ve organize etmesini içerir. Öncelikle kendi rolünü açıklayan lider, daha sonra iş görme yöntemlerini oluşturur. Böylece astları hedeflere ulaşabilmek için yönlendirerek, istenilen gerekli performans düzeyine ulaşmalarını sağlar. Anlayış ya da bireysel ilişkilere yönelik olarak da adlandırılan ikinci faktör ise, lider ve örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirtir (Tağraf ve Çalman, 2009).

Ohio-State çalışmalarının bulguları ise şöyle özetlenebilir (Karakaş, 2010) ;

- Liderin etkinliği, birbirinden bağımsız olan anlayış ve yapıyı harekete geçirme boyutlarında yüksek performans gösterilmesi ile artacaktır.

- Anlayış boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, personel devir hızı ve devamsızlık azalacaktır.
- Yapıyı harekete geçirme boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, kısa dönemde personel performansında artış görülecektir.
- Üstler ve astlar lider davranışı olarak tanımlanan boyutları etkinlik açısından birbirinin tersi olarak algılamaktadır. Üstler yapıyı harekete geçirme önemini vurgularken, astlar liderin etkin olmasında en önemli boyutun anlayış olduğunu savunmaktadır.

2.2. Michigan State Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı zaman dilimi içinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaların temel amacı, örgüt üyelerinin tatminini sağlayan ve bu üyelerin verimliliğine katkıda bulunan unsurların neler olduğunun belirlenmesidir. Bu çalışmalarda devamsızlık, maliyet, motivasyon, verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı ve şikayetler gibi kriterler kullanılmış, etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalarda da Ohio State Üniversitesi araştırmalarıyla benzer sonuçlar ortaya çıkmış ve sonuçlar iki faktörün etrafında toplanmıştır. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranışlar olarak saptanmıştır (Soyluer, 2010).

Kişiye yönelik yani iş gören merkezli liderler örgüt üyelerine bireysel olarak ilgi gösterir. Onların gereksinimlerini gidermeye, refahını arttırmaya ve kişisel gelişimlerine katkı yapmayı hedeflerler. Astların çalışma motivasyonunu ve tatmin duygusunu arttırmaları. Kişiler arası ilişkilere önem veren, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgilenen ve kişisel farklılıkları dikkate alan, arkadaşça davranan liderlik davranışı gösterirler. Astlarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirir. Genel olarak denetim görevini üstlenmekle birlikte yetkilerinin bir kısmını astlarına aktararak amaca ulaşırlar.

İşe yönelik yani iş merkezli liderler ise yakın ve sıkı denetimle, daha önceden belirlenen yöntemlerin ve ilkelerin devamlılığını sağlamayı amaçlar. Grup çalışanlarının önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol

eder. Büyük ölçüde cezalandırma ve statüye dayanan resmî otoriteyi kullanan bir davranış özelliği gösterir.

2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor'un X ve Y teorisi iki farklı yönetici tipini içeren bir yapıya sahiptir. Bu teoriye göre X tipi liderler baskı kuran ve yönlendiren; Y tipi liderler ise demokratik ve katılımcı liderlerdir. Bu teorinin dayandığı temel nokta ise liderin insan davranışları ile ilgili varsayımlarının, liderin davranışlarını ortaya koyan en önemli unsur olduğudur (Deniz, 2003).

X tipi liderlik, çalışan bir kişinin iş görmeyi sevmediğini ve sorumluluktan kaçtığını, değişikliklere karşı direnç gösterdiğini, ne yapması gerektiğinin kendisine bildirilmesini beklediğini ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için çalışanın zorlanması gerektiğini varsayar. Diğer yandan, Y tipi liderlik iş görmenin doğal olduğunu, çalışanları zorlamanın gerekmediğini ve çalışanların sorumluluktan kaçmadığını varsayar.

Tablo 1'deki varsayımlardan hareketle X tipi liderlerin yönlendirici ve otokratik liderlik tarzına, Y tipi liderlerin ise katılımcı ve demokratik liderlik tarzına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1: X ve Y Tipi Liderler Teorisi

X Tipi Liderler	Y Tipi Liderler
-Ortalama insan çalışmayı sevmez ve önlemeye çalışır. -Bu nedenle yeterli çabayı göstermesi için insan zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli veya ceza ile tehdit edilmelidir. -Ortalama insan yönlendirilmeyi, sorumluluktan kaçmayı, daha az hırslı olmayı ve her şeyden önce güvende olmayı tercih eder.	-Çalışırken gösterilen fiziksel ve zihinsel çaba, bir oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan uygun koşullar altında, yalnızca sorumluluğu kabul etmeyi değil, sorumluluk istemeyi de öğrenir. -Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Ve koşullar sağlandığında kişi potansiyelini geliştirmeyi ve kullanmayı öğrenir.

Kaynak: (Bolden et al., 2003)

2.4. Likert'in Sistem 4 Teorisi

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarından çıkan sonuçlara dayanarak, bu çalışmanın devamı niteliğinde ortaya koyduğu bu teori, lider davranışlarının 4 sistem içinde sınıflandırılabilceğini söylemektedir (Koçel, 2005).

Tablo 2:Likert'in Sistem 4 Modeli

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

Kaynak: (Koçel, 2005)

Sistem 1-İstismarcı Otokratik: Lider kararların büyük bir çoğunluğunu kendisi alır, fakat az da olsa organizasyon üyelerine kararlara katılma imkanı sağlar. Aldığı kararları emir-komuta zinciri vasıtasıyla astlarına iletir. Tehdit, korku ve ceza ile çalıştırılan astların fiziksel ve güven gereksinimleri verilen ödülleri karşılır (Bayram, 2013).

Sistem 2-Yardımsaver Otokratik: Lider, astlarına olan güveni alt düzeydedir. Astlarına aşağıdan yukarıya iletişime imkân tanımakta, ceza ve korkutmanın yanında

ödüllendirme yolu ile astlarını güdülemektedir. Kararların bazıları alt kademede verilir. Kararı yine lider verir, ancak işler yapılırken astların sınırlı özgürlük ve esnekliğe sahip oldukları bir sistemdir. Liderin amacı, nihai hedefleri ulaşabilmektir.

Sistem 3-Katılımcı: Lider ve organizasyon üyeleri arasında güvene dayanan bir ilişki vardır. Astlar oldukça serbesttir. Ancak yine de ast-üst ilişkisinin var olduğu bir sistemdir. İletişim için aşağıdan yukarıya iletişim, motivasyon için ise ödüllendirme tercih edilmektedir.

Sistem 4- Demokratik: Lider ve organizasyon üyeleri arasında bilgi paylaşımı ve güven söz konusudur. Lider ve astları arasında çok yönlü bir iletişim mevcuttur. Temel motivasyon aracı takdir ve ödüllendirme değildir. Takım çalışmasına önem verilmektedir. Tam katılımcı bir anlayışla karar verme sürecinde ve organizasyon amaçlarına ulaşmada, çalışanların katılımları sağlanır.

2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Teorisi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiş olan Yönetim Gözeneği Teorisi liderlik davranışlarının temel iki boyutu üzerine odaklanmıştır. Bu boyutlardan ilki liderin iş görenlere ruhsal yakınlığını gösteren “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” boyutudur. İkincisi ise liderin görev ve işlerin yapılmasıyla ilgilenmesini gösteren “üretime yönelik olma” boyutlarıdır.

Takım liderliği: İlgü düzeyi, hem üretime hem de iş görene en yüksektedir. Bu liderlik tarzında katılım ve özdeşleşme de yüksektir. Grup üyeleri ile güçlü bir işbirliği vardır.

3. Durumsal Liderlik Teorileri

Bu bölümde Fiedler'in durumsal lider etkililiği modeli, Vroom-Yetton normatif liderlik kuramı, Yol-Amaç modeli ile Hershey ve Blanchard'ın astların olgunluğu modeli ele alınacaktır.

3.1. Fiedler'in Durumsal Lider Etkililiği Teorisi

Fiedler'in liderlik teorisinin temel dayanağı grup performansının liderin konum gücü ile liderlik tarzının etkileşimine bağılı olduğudur. Fiedler liderlik davranışlarını "göreve yönelik" ve "ilişkilere yönelik" davranışlar olarak iki şekilde tanımlar. Bunların ikisi de liderin motivasyon önceliğini belirler ve biri diğferinden daha önemli değildir. Göreve yönelik davranış gösteren liderlerin öncelikleri hedeflere ulaşmak iken, ilişkilere yönelik davranış gösteren liderlerin önceliği daha yakın kişisel ilişkiler geliştirebilmektir (Cruz et al., 2011).

Fiedler'in durumsallık teorisiyle ilgili çalışmalar şu şekilde özetlenebilir (Çetin, 2008).

1. Astları ile iyi ilişkiler içinde olan lider, konum gücünü iyi kullandığında ve astlarını karara katma yolunu tercih ettiğinde, en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
2. Görev yapısını açıkça ortaya koyan ve konum gücünü iyi kullanabilen lider, astlarıyla ilişkisi kötü olduğunda dahi yüksek verim sağlayabilmektedir.
3. Görev yapısını ortaya koyamayan, konum gücünü kullanırken zayıf kalan ve astlarıyla arasındaki ilişki az olan lider, etkililik bakımından en düşük olan liderdir.
4. Bir grubun ne kadar etkili olduğu, liderin kritik durumlarda hangi liderlik niteliğini göstereceğine bağılıdır.
5. Evrensel, her ortam için geçerli olan ya da en iyi olan liderlik biçimi yoktur.

3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Teorisi

Vroom ve Yetton'un normatif liderlik kuramı bütün durumlar ve organizasyonlar için başarılı olabilecek bir liderlik stratejisinin mümkün olmadığını söylemektedir. Bu nedenle bütün durumlar tanımlanmalı ve hangi durumda hangi liderlik stratejisinin uygun olduğu açıklanmalıdır (Reber et al., 2004). Bu teoriye göre araştırmacılar, farklı tiplerde karar alma tiplerinin olduğunu belirlemiştir.

Bu tipler şöyle sıralanabilir (Reber et al., 2004):

Otokratik-I: Lider, o anda sahip olduğu mevcut bilgi dışında başka bir bilgi kaynağı kullanmadan karar alır.

Otokratik-II: Lider, astlarından bilgi ister, ancak kararı yine tek başına alır. Astlar problemin çözümünde ya da alternatif çözüm yolları geliştirmede rol oynamazlar.

Danışmacı-I: Lider, problemi astları ile onları grup olarak bir araya getirmeden bireysel olarak paylaşır, fikir ve önerilerini alır, ancak kararı bunlardan bağımsız olarak verir.

Danışmacı- II: Lider, problemi astları ile grup olarak paylaşır, grubun fikir ve önerilerini dinler, ancak yine kararı yalnız başına alır.

Grup-II: Sorunları astları ile bir grup olarak paylaşır. Alternatif oluşturmak, değerlendirmek ve bir çözüm üzerinde uzlaşmak için grupla birlikte çalışır. Tartışmayı koordine eden, sorun üzerine odaklanılmasını sağlayan ve kritik konuların tartışılmasını sağlayan bir başkan rolündedir.

3.3. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Modeli

Robert House tarafından geliştirilen bu yol-amaç modeli insan davranışlarının ulaşmayı amaçladığı sonuçlardan ve kişinin bu sonuçlara verdiği değerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu modele göre, astların ulaşılacak istenen amaca güdülenmesi, liderin amaca güdülenmesinden daha önemlidir. Liderin astlarını motive edebilmesi ise astların kişisel amaçları ve görev amaçları aracılığı ile sağlanabilir (Sökmen ve Boylu, 2009).

Yol-amaç modeline göre liderler çeşitli liderlik davranışlarını göstererek iş görenlerin motivasyonunu ve başarılarını etkileyebilir. Bu liderlik tarzları yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı liderlik davranışlarıdır (Indvik, 1986).

Yönlendirici lider, amaçlara ulaşabilmek için standartlara tam olarak uyulması gerekliliğini savunur. Bunu sağlamak için de astlara teknik bilgi verir, işin nasıl yapılması gerektiğini ve onlardan neler beklediğini ayrıntılı olarak açıklar.

Destekleyici lider, astlarına arkadaşça davranır, onların istek ve ihtiyaçlarına önem gösterir. Kolay diyalog kurar ve herkese eşit şekilde davranır. Ancak işin daha iyi şartlarda yapılması için çaba göstermez.

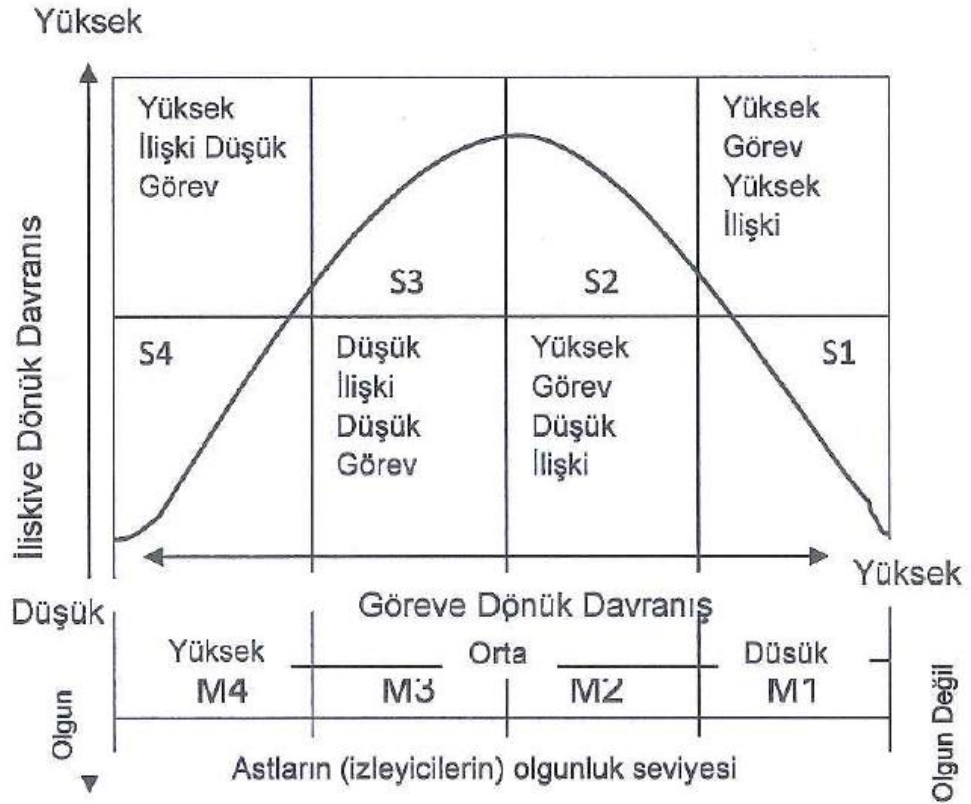
Katılımcı lider, astların düşüncelerine önem gösterir ve işle ilgili konularda astlarıyla fikir alışverişi yapar.

Başarıya yönelik liderlik, astlarına güven duyar, iddialı amaçlar ortaya koyar ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için onlardan yüksek düzeyde ve devamlı performans göstermelerini ister (Aykanat, 2010).

3.4. Hersey ve Blanchard'ın Astların Olgunluğu Teorisi

Bu teorinin temel varsayımı etkin liderliğin, organizasyon üyelerinin olgunluk düzeyi ve liderin davranışları arasındaki tutarlılığa dayanıyor olmasıdır. Genel olarak organizasyon üyelerinin olgunluğu bireyin deneyim ve eğitim gibi çalışma performansını etkileyen “iş olgunluğu” ve bireyin başarı ihtiyacı ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik motivasyon durumunu etkileyen “psikolojik olgunluk” olmak üzere iki tanedir (Soyluer, 2010).

Şekil 3: Hersey ve Blanchard'ın Astların Olgunluğu Modeli



Kaynak: (Eren, 2001)

Hersey ve Blanchard bu iki farklı olgunluk çeşidine göre bireyleri dört farklı gruba ayırır. Liderliğin de astların bu olgunluk derecelerinde buldukları yere göre, etkinliklerinin değişeceğini belirtir. Buna göre bireyin bulunabileceği en yüksek olgunluk düzeyi 4. kombinasyon, en düşüğü ise 1. kombinasyon olmaktadır (Hambleton and Gumpert, 1982).

1. Düşük Psikolojik Olgunluk-Düşük İş Olgunluğu: Bireyler sorumluluk almak için istekli ve yeterli değildir.
2. Yüksek Psikolojik Olgunluk-Düşük İş Olgunluğu: Bireyler sorumluluk almak için isteklidir ancak yeterli değildir.
3. Düşük Psikolojik Olgunluk-Yüksek İş Olgunluğu: Bireyler sorumluluk almak için yeterlidir ancak istekli değildir.

4. Yüksek Psikolojik Olgunluk-Yüksek İş Olgunluğu: Bireyler sorumluluk almak için istekli ve yeterlidir.

4. Modern Liderlik Teorileri

İşletme yapılarında, yaşanan çağa ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, yönetim ve liderlik alanlarında yaşanan değişimler, mevcut liderlik teorilerinin yetersiz kaldığı noktaları ortaya çıkarmış ve bu sayede de modern liderlik teorileri adı verilen yeni teorilerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu teoriler geleneksel ve işe yönelik etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ile geleceğe, paylaşımcılığa ve yaratıcılığa yönelik dönüşümcü (transformasyonel) liderliktir.

4.1. Etkileşimci Liderlik Teorisi

İngilizce literatürde “transactional leadership” olarak geçen bu kavram, birbirinden farklı kaynaklarda etkileşimci, işlemsel veya transaksiyonel liderlik olarak da kullanılmaktadır. Etkileşimci liderlik, takipçiler ile liderler arasında gerçekleşen ve bir takım ödüllere dayalı karşılıklı işlemleri içeren sosyal bir alış-veriş sürecidir. Lider ödüllendirme ve cezalandırma aracılığıyla görevlerin yapılmasını ve örgüte bağlılığını sağlar (Ataman G. , 2009).

Etkileşimci liderlik, amaçları gerçekleştirmek için yönetsel görevlere odaklıdır. Etkileşimci lider, çalışanlar için hedefleri belirler, gündelik faaliyetlere yönelir, aksayan yönleri denetim yoluyla takip eder. Bu tarz liderler mevkilerini politikalar, prosedürler, kişisel ilişkiler yoluyla korurlar (Tomey, 2009). Yenilik ve değişimden çok mevcudu iyileştirme yolunu tercih etmektedir. (Kılıç vd., 2014). Ödül ve ceza sistemi uygulayan lider, takipçilerin performansını arttırmak için bu sistemleri kullanmaktadır. Fakat bu şekilde örgüt işlerine tam katılımı sağlasa bile, takipçilerin yaptıkları işi hevesle yapmalarını gerçekleştiremeyebilir (Zagorsek et. al., 2009).

4.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Günümüzde geleceğin belirsizliği, sıklıkla ortaya çıkan krizler, rekabetin artışı ve hızlı değişim süreçleri dönüşümün gereklilik haline gelmesine yol açmıştır. Çevre hızla

değişmekte ve teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel gelişmeler liderlerin yaklaşımlarını da etkilemektedir.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında J. V. Downton tarafından ortaya atılmış olup, liderliğin politik yönü ve moral değerlerin vurgulanmasıyla kuramın bilinir hale gelmesi, siyaset bilimci James Macgregor Burns tarafından gerçekleştirilmiştir (Tabak, 2012). Dönüşümcü liderlik teorisi modern liderlik teorileri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.

Burns'e göre dönüşümcü lider hedeflerini ve değerlerini farklılaştırarak, onları yeniden şekillendiren bir yenilik sürecini yönetir. Astların motivasyonunu ve ahlak düzeyini arttırmak amacıyla eşitlik, özgürlük ve adalet gibi değerleri kullanır (Altıntop, 2010). Burns, dönüşümcü liderin organizasyonun amacına hizmet etmesi gerektiğini vurgulamıştır (Aslan, 2013). Bernard M. Bass ise 1985 yılında kaleme aldığı "Liderlik ve Beklentileri Aşan Performans" adlı eseri ile dönüşümcü liderlerin, vizyon ve etkili yönetim kabiliyetlerine sahip olduğunu ve bu kabiliyetleri aracılığıyla takipçileri ile güçlü duygusal bağlar kurduklarını belirtmiştir (Masood, 2006).

Bu açıklamalar doğrultusunda dönüşümcü liderin, karizma ve ilham sayesinde takipçilerine bir rol modeli teşkil ettiği söylenebilir. Ayrıca Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarını konu alan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"ni oluşturmuştur. Bruce J. Avalor ile birlikte yaptığı çalışmalarla dönüşümcü liderlik tarzını da irdedeleyen ölçeği geliştirmişlerdir.

Dönüşümcü liderlik teorisinde lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini değiştiren, değişim ve yenilik faaliyetlerini etkin bir biçimde gerçekleştirme yoluyla örgütünü üstün başarılarla ulaştıran kişi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1995). Dönüşümcü lider, Black ve Porter tarafından ise takipçilerini bireysel amaçları yerine, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere motive eden ve örgütle ilişkili olarak önemli değişiklikler yapmaya ikna etmek amacıyla ortak bir vizyon yaratabilen lider olarak tanımlanmışlardır (Black, 2000). Örgüt üyelerine vizyonu açıklayarak, değişimin öncüsü olan dönüşümcü liderler, söz konusu değişim süresince örgüt üyelerini ikna ederek direnç oluşmasını engeller ve ortaya çıkan sorunlara çözümler geliştirilmesinde onlara destek olurlar (Özalp, 2000).

Dönüşümcü liderlikte lider açısından öncelik takipçilerinin fikirlerindedir, süreçler sonra gelir. Bu da liderin takipçilerinin beklentilerinin artmasına neden

olmaktadır. Bu tarz liderler, örgütün beklentilerini takipçilerine aktararak onların motivasyonlarının artmasını sağlar ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Dönüşümcü lider, takipçilerinin sahip olduğu yetenek ve becerileri ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar, beklentinin üzerinde performans sergilemeleri için onları motive eder (Balster, 1992).

Dönüşümcü liderin olduğu gruplarda, çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri de sürekli gelişmekte ve güçlenmektedir. Lider, takipçilerine, amacın var olmaktan ibaret olmadığını öğreterek onlara gelişimleri ve başarıları konusunda yol gösterici bir rol üstlenir. Bunu da takipçilerin öncelikle kendilerini anlamalarını ve özgüvenlerini geliştirmelerini sağlayarak gerçekleştirmektedir (Yıldız, 2002).

Dönüşümcü liderliğin, genel olarak liderlikten farklı öne çıkan yönü, değişimi destekleyiciliği sayesinde takipçilerinin ufuklarını açması, örgüte ve kendilerine olan inançlarını güçlendirmelerini sağlayarak beklenen ve hatta beklentiye aşan performanslar ortaya koymalarını sağlamasıdır. Bu nedenle söz konusu liderlik tarzı günümüz koşullarında çokça arzu edilen bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak yerine bağımsız düşünebilen ve örgüte katkı sağlayabilecek yenilikçi astlar yaratmayı hedefler. Lider her bireye karşı ilgi gösterir ve adil davranış sergiler. Dönüşümcü liderin bu tutumu takipçilerini özel ve güdülenmiş hissettirir.

4.3. Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Boyutları

Bass bir dizi anket ve vaka bulgularına dayanarak dönüşümcü liderliğin karakteristiklerini sıralamıştır (Bass B. M., 1997). Bunlar; karizma-idealleştirilmiş etki, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, ilham verici motivasyondur.

a. Karizma/ İdealleştirilmiş Etki

Karizma kavramı ilk kez Max Weber tarafından ele alınmıştır. Weber karizmayı, bireyler başka bir bireyi kendisinde var olduğuna inandıkları olağanüstü ya da özel kişisel özellik ya da yetenekler sebebiyle gönüllü bir şekilde izlediklerinde ortaya çıkan bir kavram olarak açıklamıştır. Takipçileri ile lider arasında hissedilen duygusal bir bağ

özelliği ortaya koymaktadır. Dönüşümcü lider takipçileri için aynı zamanda bir rol modeli olabilecek özellikler göstermektedir (Demir, 2008).

Takipçiler, liderlerini örnek alırlarken lider de onların ihtiyaçlarını öncelikli sayar. Bunu gerçekleştirebilmek için astlarının düşünce ve duygularını iyi tahlil etmelidir. Bu beraberinde liderin takipçileri ile arasında sadakati ve güveni arttıracak ve liderin örgütte dönüşümü gerçekleştirme gücü de buna paralel olarak artacaktır.

b. Entelektüel Teşvik

Liderlerin eski problemleri yeni yollarla düşünerek bu yeni fikirleri dile getirmesi, bu sayede takipçilerini geleneksel iş yapış şekillerini ve fikirlerini yeniden düşünmeye sevk etmeleri, takipçileri tarafından bakıldığında entelektüel açıdan teşvik edici olarak görülmektedir (Keskes, 2014). Dönüşümcü liderin mevcut durumu sorgulayıcı, problemlere yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla bakılması konusundaki desteği entelektüel teşvik ile açıklanmaktadır (Kreitner, 2009).

Entelektüel teşvik özelliği takipçilerin katkılarını, bilinç seviyelerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmelerini sağlaması açısından durağanlığa yer vermeyen bir süreçtir.

Bass'a göre entelektüel açıdan teşvik eden liderler, kendilerini interaktif bir yaratıcı sürecin parçası olarak görürler. Mevcut çözümlerle yetinmeyerek alternatiflere ait de bir imaj ortaya koymaktadırlar. Entelektüel teşviğin olduğu örgütte yönelimler değişir, vizyonlar ile gerçekler arasındaki farklılıklar üzerine farkındalık artar ve yeni bir şeyler deneme konusunda cesaret artar (Bass and Stogdill, 1990).

c. Bireysel İlgi

Bir dönüşümün, önce, liderin davranışı ve başkaları üzerindeki etkisinin fark edilmesi, bireysel ilgi yoluyla gerçekleşmektedir. (Avolio and Bass, 1995)

Takipçilerin her birinin bireysel düzeyde endişelerini paylaşmak ve onlara koçluk etmek ile ilgili olan bireysel ilgi aynı zamanda takipçilere kılavuzluk etme, sürekli geri-bildirim sağlama ve örgütün amaçlarına uygun olarak onların ihtiyaçlarını karşılamayla ilgilidir. Liderler görevleri delege etmelerindeki amaç da astlarının

gelişimleridir (Bass B. , 1999). Lider sadece ihtiyaçları karşılamak ve bir görevini yerine getirmeye değil ihtiyaçlar arası farklılıkları algılamak ve performansın daha üst seviyelere çıkartılması için çalışanların potansiyellerinin geliştirilmesine odaklanır.

Bireysel ilgi, yeni öğrenme fırsatları, yaratıcı bir iklimle desteklendiğinde uygulanabilir hale gelmektedir. İhtiyaçlar ve dilekler konusunda bireysel farklılıklar anlaşılır ve liderin davranışları bireysel farklılıkların kabul edildiğini gösterir. (Örneğin bazı çalışanlar daha fazla cesaretlendirilir, bazıları daha fazla özerklik kazanır, bazıları daha net standartlara kavuşur.) (Bass and Riggio, 2006).

d. İlham Verici Motivasyon

Çalışanlar çoğu zaman, insanlar için doğru olanları gerçekleştiren, sürekli iletişim kuran, güçlendiren, düzenli olarak koçluk eden ve başkaları için fedakarlık yapan liderlerin takipçisi olurlar. Bu liderler takipçilerin gözünde ilham verici kişiler olarak algılanırlar ve takipçilerinde iyimserlik ve coşkuyu artırırılar. Lider, basit bir dil ve uygun işaret ve metaforları kullanarak takipçileriyle akılcı ve güvenilir bir iletişim kurar (Akbolat ve Işık, 2013).

Dönüşümcü liderin vizyonu, davranışları ve faaliyetleri hedeflere ulaşma konusunda takipçilerde iyimserliğin artışı sağlamaktadır. Takipçilerin takım ruhu ve çalışma coşkusu bu doğrultuda artmaktadır.

C.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu sözlükte sessizliği gürültü olmaması ve sükut olarak tanımlamıştır. Sükut kelimesi ise susma, konuşmama, söz söylememe anlamlarına gelmektedir. Örgütsel anlamda sessizlik ile sükut arasında ise birtakım farklar bulunmaktadır. Sükutta karşıdakinin söylediği hakkında bilgi sahibi olmama ve bundan ötürü de konuşmama durumu vardır. Örgütsel sessizlikte ise kişinin belirli bir bilgisi mevcuttur fakat çeşitli nedenlerden ötürü konuşmamayı tercih eder (Durak, 2012).

Günümüz rekabetçi ortamında örgütlerin rakipleri arasında öne geçmeleri, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini çalışmalarına yansıtmalarıyla gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının daha çok inisiyatif almalarına; düşünce ve eleştirilerini açıkça dile getirmelerine ve sahip oldukları bilgileri paylaşmalarına ihtiyaç duymaktadır. Buna rağmen çalışanların örgüt içindeki belirli sorunları bildikleri halde üstlerine açıkça ifade etmeyi riskli olarak değerlendirmeleri, üst yönetim tarafından “şikayetçi biri” olarak görülmekten kaçınmaları, örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklememesi, taraflar arasındaki güvenin kaybedilebileceğine ilişkin korkular gibi nedenlerle çalışanların örgütte fikirlerini paylaşmak konusunda “sessiz kalma”yı tercih ettikleri görülmektedir. (Milliken and Morrison, 2003).

Van Dyne vd., sessizliği, konuşma eyleminin ya da net bir biçimde anlaşılacak bir davranışın olmaması olarak tanımlamıştır (Van Dyne et al., 2003). Brown ve Coupland’a göre sessizlik, bir nevi boykottur (Brown, 2005). Sessizlik, karşı koymak amacıyla izlenilen bilinçli bir stratejidir.

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyona sahip olduğu ortaya konmuştur: (Çakıcı, 2010)

1. Sessizlik, insanları hem biraraya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
2. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verir hem de düzeltebilir.
3. Sessizlik hem bilgi sağlamak hem de gizlemektedir.
4. Sessizlik derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
5. Sessizlik, hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizliği açıklarken genelde son üç maddenin vurgulandığı dikkati çekmektedir.

Literatürde sessizlik davranışının niteliği üzerine açıklamalara bakıldığında aktif ve maksatlı bir davranış olarak açıklandığı görülmektedir. Burada gürültünün olmadığı bir ortamdan ya da kendiliğinden bir sessizlikten bahsedilmemektedir. Örgütsel sessizlik

kulağa örgüte aidiyet vurgusu yapıyor gibi geliyorsa da aslında çalışanların bir takım örgüte ait sorunlara ve konulara hakim olsa da bunları maksatlı olarak saklanması olarak tarif edilmekte ve olumsuz bir durum olarak incelenmektedir.

Literatüre bakıldığında söz konusu sessizlik kavramı üzerinde çalışmalara 1970’de Hirschmann tarafından ortaya konulan çalışmanın ön ayak olduğu görülmektedir. Hirschmann sessizliği pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak açıklamıştır (Dubrin, 2005).

1980’lerde sessizlik ve ses, adalet teorisi bakış açısıyla aracılığıyla incelenmiştir. Organizasyonlarda adalet ve ses mekanizmaları konuları çalışmaların ana odağını oluşturmaktaydı. 1990’lı yıllarda, akademisyenler ses mekanizmalarına odaklanmaya devam ettiler. Morrison ve Milliken’in yayınlanan makalesiyle, akademisyenler yönetim uygulamaları, örgüt politikaları, sessizlik ve "sessizlik ortamı"na yol açan diğer faktörler arasındaki ilişkiye odaklamaya başlamışlardır.

Morrison ve Milliken’in araştırması ses ile sessizlik arasındaki farkı ortaya koymuş ve sessizlik ikliminin örgütsel sessizlik için öncül bir yapı olduğunu tartışmıştır. Sessizliği ‘çalışanların kasıtlı olarak örgütsel sorunlar hakkındaki bilgi ve düşüncelerini saklaması’ olarak tanımlamışlardır. Ayrıca sessizliği değişimi ve gelişmeyi önleyen ana faktör olarak da açıklayan karmaşık bir model sunmuşlardır. Örgütsel sessizlik, paylaşılan iki inançtan oluşan kolektif düzeydeki bir olgudur: örgütteki sorunlar hakkında konuşmak çabaya değmez ve kişinin görüş ve endişelerini dile getirmesi tehlikelidir (Morrison and Milliken, 2000).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin oluşmasında ve sürdürülmesinde etkili olan tek dinamiğin liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel sessizliğe neden olan liderler olumsuz geri bildirim almaktan korkarlar ve çalışanların benmerkezci ve güvenilmez olduklarına dair örtük inançlara sahiplerdir. Bu durum çalışanlar tarafından örgütsel sessizliğin sürdürüldüğü, desteklendiği ve çalışanların fikirlerini ya da endişelerini söylediklerinde cezalandırılacaklarını düşünecekleri bir iklim yaratılmasına yol açmaktadır.

Yönetim literatüründe, örgütlerde sessizlik ile ilgili bir diğer temel çalışma da Pinder ve Harlos tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada hangi bireysel ve durumsal faktörlerin örgütlerde sessizlikle ilişkili olduğu sorgulanmış ve iş gören sessizliği kavramını geliştirilmiş ve iş gören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları

açıklayan bir model önerilmiştir (Pinder and Harlos, 2001). İkili sessizliği haksızlığa karşı tepki olarak incelemiş ve işgörenlerin sessizliğini, sorunları düzeltebilme yetenekleri olduğunu bildikleri kişilere, örgütsel durumlarla ilgili sorunlarda işgörenin duygu ve düşüncelerini esirgemesi olarak açıklamışlardır.

Vakola ve Bouradas örgütsel sessizliği sessizlik ve ses arasında yer alan akışkan bir olay olarak açıklamışlardır (Vakola and Bouradas, 2005). Morrison ve Milliken kolektif sessizlik seviyesini analiz ederken Vakola ve Bouradas, sessiz hareketin örgütsel değişim bağlamındaki sonuçlarına odaklanmışlardır.

Bu açıklamaları ve çalışmaları göz önünde bulundurarak örgütsel sessizlik, işgörenlerin iş, kendi durumları ya da işyeriyle ilgili her türlü sorunla ilgili gerek iş hayatlarındaki gerekse özel hayatlarındaki bazı etmenler nedeniyle bir değişim ya da gelişim durumu söz konusu olduğunda bilgi, görüş ve fikirlerini, bilinçli bir şekilde, ortaya koymamayı tercih ederek suskun kalmaları olarak ifade edilebilir.

D. SESSİZLİK TEORİLERİ

Bir örgütteki işgörenlerin neden sessiz kaldıkları ve bunun nasıl çözülebileceği konusunda pek çok araştırma yapılmış ve bu araştırmaların neticesinde sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler ve bakış açıları ortaya konmuştur. Bu teoriler ve bakış açılarına ilişkin açıklamalar aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

1. Fayda-Maliyet Analizi

İşgörenler ses çıkarma davranışını tercih ettiklerinde davranışın istenilen sonuçlara yol açabileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyeceğini düşünürlerse, özel bir davranışta bulunma konusunda olumlu bir tutum içerisine gireceklerdir. Düşüncelerin açıkça dile getirilmesinin olumlu sonuçlar doğuracağına inanılmıyorsa açıkça konuşmak faydasız olarak nitelendirilecek ve sessiz kalınacaktır.

Premeaux bunu bireylerin konuşarak elde edecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaptıklarını belirterek açıklamıştır. Burada doğrudan ödenecek bedeller sarf edilen enerji ve zaman kaybıken, dolaylı olan bedeller ise azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma ihtimali,

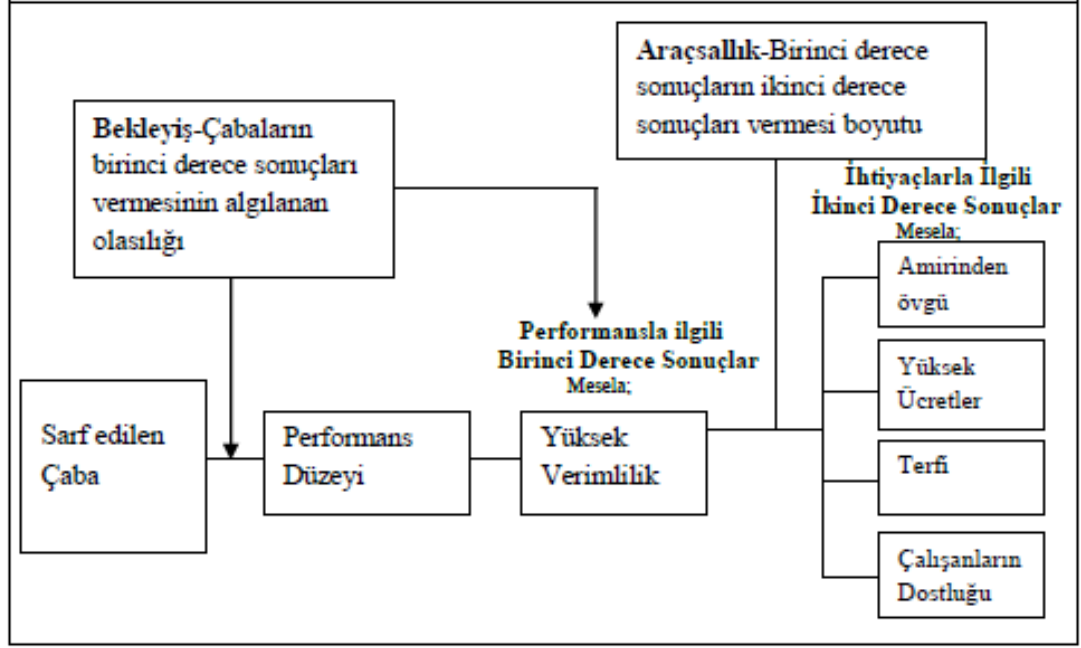
karşıt nilişkililerin büyümesi neticesinde ortaya çıkabilecek çatışma ve riskler ile fikirleri yok sayıldığında ya da dikkate alınmadığında hissedilecek psikolojik rahatsızlıklardır. (Premeaux, 2001)

2. Beklenti Teorisi

Bireyin belirli bir çaba gösterdikten sonra hedeflediği sonucu elde edip edemeyeceği konusundaki hissiyatı “beklenti” olarak değerlendirilmektedir. Bireyler gerçekleştirecekleri her davranışın bir sonucu olacağını düşünürler ve bu sonuçlar içerisinde kimi zaman bazı ödüller ve kazançlar içerirken kimi zaman da bir takım ceza ve kayıplar gerçekleşeceğini öngörmektedirler. Bu anlayış Beklenti Teorisi'nin temelini oluşturmaktadır.

Victor H. Vroom tarafından ortaya konulan teoriye göre motivasyon sonucunda ortaya konulan çaba, işgörenin yeteneği ve çevresel faktörler ile birleşerek performansı ortaya koymakta ve performans sonucunda da kendilerine özgü değerleri bulunan kazanımlar sağlanmaktadır. Modelin temelindeki akış aşağıdaki Şekil 4'te görülmektedir.

Şekil 4: Bekleyiş Teorisi Modeli



Kaynak: (Mullins, 2007)

3. Sessizlik Sarmalı

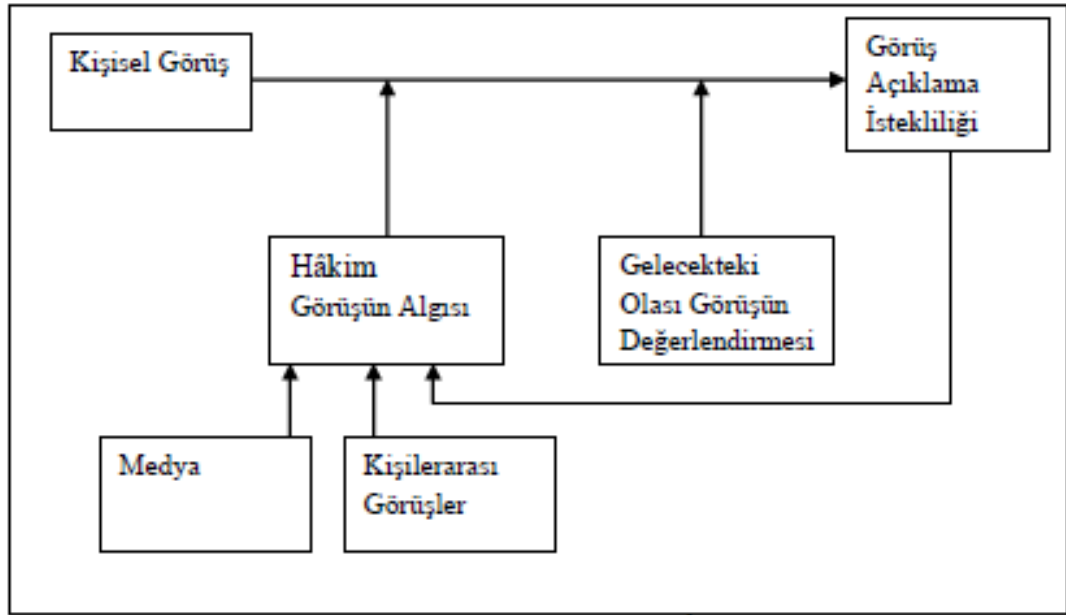
Elisabeth Noelle-Noumann tarafından özellikle kamu düşüncesinin araştırılmasıyla ilgili çalışmalar aracılığıyla 1974 yılında geliştirilmiştir. Teori bireylerin kendilerini azınlıkta hissettiklerinde düşüncelerini belirtmekten kaçındıklarını ortaya koyar ve bunun nedenlerini açıklar. Çoğunluğun baskın düşüncesine sahip olmasalar dahi izolasyon korkusunun bireyleri çoğunluğun düşüncesine katılma yönüne ittiğini belirtmektedir. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma, hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı doğrultusunda kişisel görüşlerini açıklamaktan kaçınmaktadırlar. Bu doğrultuda herhangi bir düşüncelerini ortaya koymadan önce düşüncelerinin kamu desteğini değerlendirmektedirler.

Sessizliğin tekrar eden döngüsü ve zayıf kamu desteği algısı artan bir sessizlik sarmalına dönüşmektedir (Noelle-Neumann, 1974). Sarmal, izolasyon ihtimalinin korkuya dönüşmesiyle devam etme fırsatını bulmaktadır.

Örgütler açısından değerlendirildiğinde sessizlik sarmalının örgütün gelişimi için gerekli olan tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebileceği düşünülmektedir. Noelle-Neumann bunun, sessizlik sarmalındaki baskıdan ve izolasyon korkusundan

kaynaklandığını belirtmektedir. Özellikle Bowen ve Blackmon teoriyi örgütsel açıdan bulaşıcılığını incelemişlerdir. Kavramsal olarak, sessizliğin bulaşıcı olabileceği fikri, örgütler için önemli etkilere sahip olabilmektedir. Sessizlik sarmalları üzerine yaptıkları araştırmalarda Bowen ve Blackmon, sessizliğin yaygınlaşabileceğini; bir konu hakkında sessiz kalınması kararının, diğer konularda da sessiz kalınma ihtimalini artırabileceğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca kişisel önemi olan konularla ilgili sessizliğin, bir kişinin, örgütün diğer üyeleriyle olan bağlarının gücünü zayıflatabileceği ihtimaliyle yayılabileceğini iddia etmişlerdir. Bu zayıflamış bağların, güvenin bozulmasına ve devamında diğer konularda konuşmaya istekli olmalarına katkıda bulunacağını belirtmişlerdir (Bowen and Blackmon, 2003).

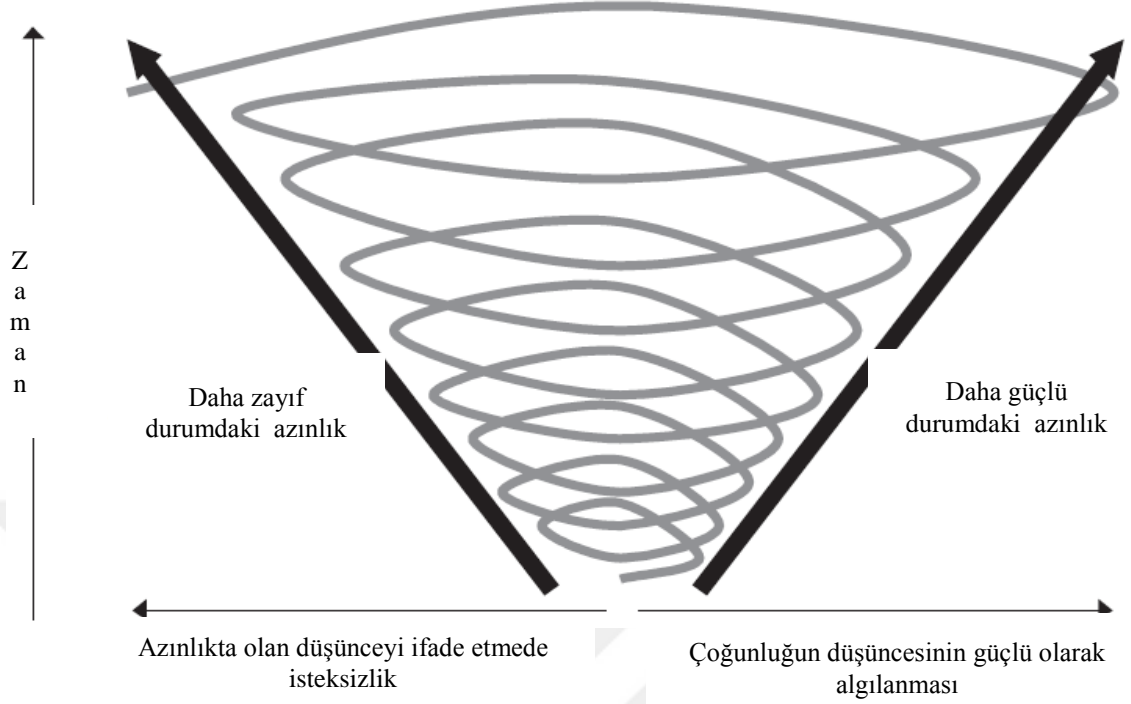
Şekil 5: Sessizlik Sarmalının İşleyiş Mekanizması



Kaynak: (Bowen and Blackmon, 2003)

Şekil 6’te görülen Sessizlik Sarmalı Teorisi’nin modeli, bireylerin, görüşlerinin egemen olduğunu veya yükselişe geçtiğini gördüklerinde, fikirlerini ve tutumlarını kamuya açıklama eğiliminde olmalarını, buna karşılık, görüşlerinin azınlıkta olduğunu hissettiklerinde ya da düşüşe geçtiğini anladıklarında temkinli davranarak sessizleştiklerinde içine girdikleri ruh halini görsel açıdan da açıklamaktadır.

Şekil 6: Sessizlik Sarmalı Modeli



Kaynak: (Noelle-Neumann, 1974)

4. Kendini Gözlemeleme – Uyarılama

Kendini gözlemeleme ve uyarılama, bireylerin içindeki buldukları ortama uyum sağlayabilmek için kendilerini gözlemelemelerini ve davranışlarını uyarlamalarını ifade etmektedir. Teoriye göre, bireyler davranışlarını bir durumun gereklerine uyarılama yeteneğine sahiptirler. Olumlu bir imaj elde etme ve bu arzuyu sürdürme arzusu bazı bireylerde herkeste olduğundan daha güçlüdür.

Kendini gözlemeleme- uyarılama, bireylerin sosyal sinyallere duyarlılık derecelerini ve davranışlarını bir durumun gereklerine uyarılama yeteneklerini ölçer (Snyder, 1974). Söz konusu yeteneği yüksek olanlar ortamdaki ipuçlarını yakalayabilmekte ve ortama uygun görüntülerin uğruna davranışlarını kasten uyarlayabilmektedirler. Bir durumun doğasını okumakta, durumun gerektirdiği kişi türünün bir görüntüsünü çağırarak kendi davranışları için rehber olacak resmi kullanabilmektedirler. Bu bağlamda, bu tip bireyler yeteneklerinin çok bilincinde ve izleyicilerine karşı rol yapabilme eğilimindedirler (Premeaux and Bedian, 2003). Kendini

uyarlama yeteneği düşük olan bireyler ise olumsuz bir imaj oluşturma kaygısı taşımsızın duygu, dűřüncelerini açıkça sergilemektedirler. Uyarlama yeteneği yüksek olan bireylere kıyasla söyleyeceklerinin olası sonuçları konusunda hesap yapmadan konuşmaktadırlar.

E. SESSİZLİK TÜRLERİ

Öncelikle Pinder ve Harlos tarafından çalışılan ve daha sonra da Dyne, Ang ve Botero tarafından sınıflandırılması genişletilen sessizlik türleri, akıcı tarafından sessizliğin 3K'sı olarak kabullenici, korunma amaçlı ve korumacı olarak belirlenmiştir. (akıcı, 2010)

1. Kabullenici Sessizlik

Bir bireyin davranışı sessiz olarak ifade edildiğinde hakkında yorum yapılan bireyin etkin bir şekilde iletişime girmediğini ima edilmektedir. Kabullenici sessizlikte işğörenin, dűřünce ve bilgilerini anlamsız olacağı veya bir değişiklik yaratmayacağı fikriyle esirgemesi söz konusudur. Fark yaratmayacağını dűřündüklerinde konuya ilgisizleşecek ve kendilerini geri çekeceklerdir.

Kabullenici sessizlikte, örgütsel konu ve sorunlara kasıtlı ilgisizlik söz konusudur ve durum değiştirilmeye çalışılmaz. Sadece eldeki işi yapıp zaman doldurulmaya çalışılır. Özetle kabullenici sessizlik, bilinçli ve bilgi sağlamadan kaçınılan ve teslimiyetçi, edilgen bir davranıştır.

2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Bu sessizlik türünde işğörenin çabası kendisini savunmaya yöneliktir. Kendini koruma davranışının temelinde endişe ve korku yer almaktadır. Korku; bireylerin algılarını, dűřünüş biçimlerini ve davranışlarını etkileyen güçlü ve yaygın bir duygudur. Korunma amaçlı sessizlik korkuya dayalı olarak bireyin fikir, bilgi ve görüşlerini esirgemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış çalışanın kendini psikolojik olarak güvende hissetmemesi ile de ilgilidir (Edmonson, 1999).

Kendini savunma içgüdüsüne ve var olan veya oluşacak problemlerden kendinin sorumlu tutulması korkusuna bağlı olarak gelişen bu sessizlik türünde bireyler hatalar ve sorunlar ile ilgili gerçekleri saklama eğilimi içine girerler. İşgören, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilir. Bu korku ile işgören herhangi bir kötü haber veya olumsuz bir bilgi elde ettiğinde, bu bilgiyi yok sayar veya yanlış aktarır ve proaktif davranarak kendisini koruma amaçlı olarak sessizliğe bürünür.

3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik fedakarlık veya işbirliği amacıyla topluma, diğer bireylere veya örgüte yarar sağlamak amacıyla düşüncelerin saklanmasıdır. Bu durumda birey kendini değil diğer bir bireyi, toplumu veya örgütü düşündüğü için susmayı tercih eder. Bu yönüyle korunmacı sessizlikten ayrılır. Korumacı sessizlik, açıkça özgeciliği, kamu yararına ve fedakarlığa dayalı, başkaları için yapılan proaktif, bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Simmons, bazı çalışmalarını bir araya getirerek çalışanların özellikle kendini korunmacı sessizliğine ilişkin beş farklı sebep ortaya çıkarmıştır:

- Kariyer endişesi,
- İş yerinde yöneticiyle sıkıntıya düşmemek,
- Tepe yöneticiyi atlamamak,
- Konuşmak adına kesin bilgi veya çözüm ihtiyacı,
- Tahmini hedef tanımlama (Simmons, 2017)

Tablo 3 işgörenin aktif mi proaktif mi?, proaktifse kendini koruma içgüdüsüne mi sahip, yoksa diğerlerini koruma içgüdüsüne mi sahip olmasına göre sergileyeceği sessizlik türünü göstermektedir.

Tablo 3: İşgören Güdülerine Göre Sessizlik Türü Sınıflandırması

Davranışın Genel Doğası	Temel Çalışan Güdüsü	Spesifik Davranış Türü
Çalışan Pasif	Razı Olma	Kabullenici Sessizlik
Çalışan Aktif	Kendini Koruma (Korku)	Korunma Amaçlı Sessizlik
	Diğerlerini Koruma (İşbirliği)	Koruma Amaçlı Sessizlik

Kaynak: (Van Dyne et al., 2003)

F. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Örgütsel sessizlik çeşitli araştırmalarla da ortaya konulduğu üzere bir çok farklı nedenle örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler 3 başlıkta açıklanacaktır: Yöneltsel Nedenler, Örgütsel Nedenler ve Bireysel Nedenler.

1. Yöneltsel Nedenler

Sessizliğe neden olan yöneltsel nedenler, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, üstlerle iletişim yetersizliği ve mesafeli ilişkiler, yöneticilerin astlarıyla ilgili örtük inançları gibi nedenlerdir (Nafei, 2016).

Üst yönetim, astlardan olumsuz geribildirim almaktan, tehdit altında hissedeceği için korkabilir, özellikle de bu geribildirim, kendilerini veya çalışmalarını ilgilendiriyorsa. Bu nedenle geribildirimden kaçınırlar ve onlara ulaşsa dahi, astlardan gelen geribildirimlerin doğru veya meşru olmadığına inanarak, ya ihlal ederler ya da kaynağının inanılabilirliğini sorgularlar (Vakola and Bouradas, 2005). Yöneticiler bu tip geribildirimler aldıklarında kendilerini beceriksiz ve korunmasız hissedebilmektedirler.

Klasik teorilerde olduğu gibi yöneticilerin işgörene karşı olumsuz önyargıları de sessizliğin yöneltsel nedenlerinden birisini oluşturmaktadır. Yöneticilerde işgörenlerin aslen kendi çıkarlarını ön planda tutmaları nedeniyle güvenilmez oldukları düşüncesi hakimdir. Yöneticilerin bu örtük inançları sessizliğin ortaya çıkmasına destek olmaktadır.

Sessizlik, üst yönetim bilgiye erişimsizlik veya olumsuz yerine hep olumlu bilgiyi seçmek nedeniyle, kendisini asıl gerçeği görmekten alıkoyan bir yaklaşım sergilediğinde, artmaktadır. Dolayısıyla, üst yönetimin, çalışanların işle konulardan söz etmemesine yol açmakta olan tavrı örgütsel sessizliğe bir nevi katkı sağlamış olmaktadır. Ayrıca, yönetim, işgörenlerin sorunları ve işle ilgili problemler hakkında konuşan çalışanları sorun üreticileri olarak tanımlayabilmektedir. Bu tanımlamaya maruz kalmak istemeyen işgörenler sessizliği tercih etmektedirler.

Örgütsel sessizliğin neden olarak gösterilen, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusu ve çalışanların sadece kendilerini düşündüklerini varsayan aralarındaki örtük inanç yönetimin merkezileşmiş karar verme süreçleri geliştirmesine ve olumsuz geri bildirim reddetmesine veya olumsuz geri bildirim olumsuz geri dönüş yapmasına neden olmaktadır.

Üstlerle etkin iletişim, herhangi bir organizasyonun etkinliği için gerekli görülmektedir. Sözlü olarak veya başka yollarla, üstlerinin ve ilişkide bulunan kişilerin davranışlarını etkilemek ve onları ikna amacıyla bilginin aktarılmasını ifade eder. İletişim sürecinin en önemli işlevleri arasında, duygu, düşünce ve eğilimlerin ifade edilmesi için bir çıkış noktası olması sayesinde bireylere karar verme sürecinde gerekli bilgileri sağlaması yer almaktadır. İletişim bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için de önemli bir araçtır. İşgörelere üst yönetimle ve örgüt genelinde daha fazla temas olanağı sağlanırsa, çalışanların kariyer derecelerini ve katılımlarını arttırmalarına da katkıda bulunan, işle ilgili sorunlar ve işgörenlerin sorunları üzerine daha fazla katılım ve fikir bildiriminde bulunma faaliyeti de artmaktadır (Smidts et. al., 2001).

Yönetimin gücü ve yeteneği ile sessizlik ya da konuşma arasındaki ilişki iki şekilde analiz edilmektedir: Bir taraftan ast, güçlü bir yönetimde sessiz kalmaktan daha fazla konuşma eğiliminde olabilir, çünkü bu ast da yönetimin herhangi bir sorun ya da çalışma ile ilgili bir sorun çözebilme kabiliyetine sahip olduğuna inanmaktadır. Bu durumda bir ast, örgüt içindeki iş problemlerini çözmeye yeteneğine sahip bir üstün önünde konuşmayı yararlı bulmaktadır. (Nafei, 2016)

Öte yandan, saygın ve güce sahip bir yöneticiye bağlı olarak çalışan bir astın karşıt görüşünün dile getirme özgürlüğü, karşıt görüş ifade etmenin olumsuz etkilerinden kaynaklanan korkusu nedeniyle kısıtlanabilir. (Turner and Pratkanis, 1998)

Yönetmel nedenler içerisinde değinilebilecek bir başka nokta da yapılan çalışmalarda finans geçmişi olan yöneticilerin hakim olduğu kuruluşlarda ve homojenliğin yüksek olduğu yönetim ekiplerinin yaygın olduğu örgütlerde sessizliğin daha sık görüldüğüdür. Yöneticiler bulunduğı konumları sebebiyle samimi ilişkiler kuramadıklarında, bu tutumları işgörenlerin kendileriyle sorunları ya da önerileri hakkında konuşmalarına sebep olabilmektedir.

2. Örgütsel Nedenler

Örgütün yapısı, politikalar ve prosedürler, güç mesafesi, ulusal ve kültürel normlar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu gibi faktörler sessizliğin örgütsel nedenlerini oluşturmaktadırlar.

Örgütsel sessizlik, güç mesafesinin yüksek olduğu ve kollektivist kültürlerin yaygın olduğu örgütlerde daha sık görülmektedir. Vakola ve Bouradas sıralanan bu bulguları çalışmalarında sorgulamış ve çalışanların sessizliğı ile örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca, algılanan sessizlik ikliminin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın güçlü bir negatif belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Vakola and Bouradas, 2005).

İşgörenler örgüt içerisinde sorunlarla ilgili konuşmanın boşuna olduğu ve düşüncelerle endişeleri paylaşmanın tehlikeli olacağı güdüleriyle sessizliğı tercih etmektedirler. Bu örgütte sessizlik ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. Morrison ve Milliken, sessizlik iklimlerini yaratan ve bunları besleyen, örgütsel ve bağlamsal faktörlerden oluşan karmaşık bir dizi tanımlamışlardır. Örgütsel politikaların ve yapıların kalıpları, demografik özellikler, üst düzey yönetim ekiplerinin inanç yapıları ve kolektif anlayış oluşturma ve iletişim süreçlerini de içeren bu faktörler, işgörenlerin açıkça konuşma konusunda ne kadar hayal kırıklığına uğramış ve / veya korku içinde olduklarını açıklayan bir modelle ortaya konmuştur (Pinder and Harlos, 2001).

Harlos tarafından yapılan bir çalışmada bazı örgütlerde adaletsizlik kültürü geliştiğı ve bunun örgütsel sessizliğe neden olduğu ortaya konmuştur (Harlos, 1999). Haksızlığa uğramış işgörenlerin paylaştığı ortak anlayış olarak, adaletsizliğin hakim olduğu bir örgütte çalışmanın nasıl bir durum olduğunu yansıtan bir kavram olarak açıklanan adaletsizlik kültürünün özellikleri: yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş

ilişkilerinin insan ilişkilerinin daha değerli tutulması, üretime rekabetçi bireysellik üzerinden vurgu yapılması, yüksek düzey merkezileşme ve belirsiz yetki hiyerarşileri, formalliğin düşük seviyede olması, otoriter yönetim, performansların yetersiz ölçümü, zayıf iletişim ve gelişigüzel karar alımıdır. Bu kültüre sahip örgütlerde işgören mevcut alternatiflerinin farkında olarak sıkıntı çekmekte öte yandan da alternatiflerini keşfetmek için isteksizdir.

Örgütsel sessizlik nedenleri arasında yer alan sağır kulak sendromunun en önemli etmeni örgüt içi iletişimsizlik olarak görülmektedir. Günümüzde örgütlerin hızlı büyümesi, teknolojinin hızlı gelişmesi örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir. İşgörenler bu hızlı ortamda kendilerine verilen görevleri sorgulamaksızın yapar ve herhangi bir düşüncelerini paylaşmazlar. Herhangi bir konuya müdahale etmeyi, düşüncelerini belirtmeyi başlarına iş açmak olarak görürler. Görüşleri sorgulandığında da bunu dile getirmekten kaçınmaktadırlar. Pierce ve arkadaşları tarafından sağır kulak sendromuyla ilgili üç ana konu ortaya konmuştur: birincisi yetersiz örgütsel politikalar (açıkça anlaşılamayan prosedürler), ikinci olarak rasyonelleştirme ve tepkiler (iddiaları inkâr etme, mağduru suçlama, suçun ciddiyetini azaltmaya çalışma, değerli görülen bir işgörenin devamlı korunması, sürekli rahatsızlık vereni bilmezden gelme, mağdura karşı misillemede bulunmak) ve üçüncü olarak örgütsel karakteristikler (aile işletmeleri, küçük firmaların yetersiz insan kaynakları fonksiyonları, kırsal lokasyonlar, erkek egemen endüstriler) (Brinsfield, 2009).

Literatürde çeşitli çalışmalar ortaya koymuştur ki örgütlerde iş görenler, potansiyel sorunlar veya çeşitli konular hakkında üstlerine bilgi aktarmaktan rahatsızlık duymaktadırlar. Bu bilgi hiyerarşi ve ast/üst ilişkileri kavramına vurgu yapmaktadır. Daha düşük pozisyonda çalışan bir kişi, sorunları üst pozisyonda bir kişiye aktarırken rahatsızlık çekmektedir. Ancak, astların üstleriyle yakın, pozitif ilişkileri varsa, açıkça iletişim kurmayı seçme ihtimalleri daha yüksektir. Mesele bürokratik bir yapıda elde edilmesi çok güç olan güven ve karşılıklı takdir temel ilkesine dayanmaktadır. Herhangi bir hiyerarşik yapı, liderlerinin daha önce doğru kabul ettiklerini, farklı düşünmeye teşvik etmekten çok, doğru olduğunu destekleme eğilimindedir.

Ulusal ve kültürel yapı ve normlar da sessizliği neden olan etmenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir topluma ait kültür, iş yaşamının sahip olduğu değer ve yaklaşımlara da yön vermektedir. Toplum mensuplarının örgütlerdeki gücün eşit

olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi olan güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, işgörenler sadece yöneticilerine değil meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirememektedirler. (Çakıcı, 2010). Söz konusu ülkelerde bireyler kızgınlıklarını dahi eksik ifade edebilmekte, hayal kırıklıklarını gösterememekte ve üstleri hakkındaki negatif duygularını ifade etmemektedirler (Huang et al., 2005).

3. Bireysel Nedenler

Bir çok işgören kişilik özellikleri nedeniyle sessiz kalmaya daha yatkın olabilmektedir. Sessiz kalma tutumu yaş, cinsiyet, eğitim gibi özelliklerden de etkilenirken açıkça konuşmaktan kaçınmanın özünde korkunun da bulunduğu inanılmaktadır. Bireyler konuşmanın kendileri açısından riskler barındırdığına inanırlarsa konuşmaktan korkarak sessizliğe bürünmektedirler.

İşgörenler, sıklıkla, görüşlerini dile getirirlerse cezalandırılacaklarına veya diğer olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Fikirlerinin tepki çekeceğini, açıkça konuşmanın bir işe yaramayacağını düşünmektedirler ve çatışmadan kaçınmak, başkalarına sorun çıkarmamak arzusundadırlar. Sessiz kalmalarına neden olan diğer korkuları ise yöneticilerinin ve meslektaşlarının gözünde güvenilirlik ve itibar kaybı yaşamak, işlerini kaybetmek, taciz, iletişim ve karar verme döngüsünü dışında kalmak gibi durumlar olarak belirtilmektedir (Ryan and Oestreich, 1993).

İşgörenlerin yöneticilerine güvensizliği de sessizliğin bireysel nedenlerinden bir diğerini oluşturmaktadır. Ayrıca olumsuzluklardan bahsedildiğinde olumsuz biri gibi olarak damgalanmaktan ve ortamdan izole edilmekten de çekinmektedirler. Literatürde izolasyon korkusu olarak adlandırılan bu durum işgörenleri fikir ve düşüncelerini açıkça söylemekten alıkoymaktadır. Bunun bir diğer nedeni de iş arkadaşlarından destek bulamayacaklarına ilişkin kaygıları ya da onlarla ilişkilerini zedeleyecekleri korkusudur.

Deneyim eksikliği ve geçmişte yaşanan tecrübeler de işgörenlerin örgütte sessiz kalmalarına yol açan etkenlerdendir. Geçmişte yaşadıkları olaylarda çabalarına karşın çevreyi ve istemedikleri durumları kontrolleri altına alamayan işgörenler daha sonra karşısına çıkan benzer durumlara ilgisizleşmektedirler.

Bireysel nedenler arasında kendine hizmet eden yanlılık kavramı da yer almaktadır, yani kişi başarılı olduğunda katkısını yüceltirken, olaylar beklentilerin dışında gittiğinde veya başarısızlık olduğunda sorumluluğu başka etkenlere dayandırmak söz konusudur.

Statükoyu koruma tuzağı da bireyleri değişikliklere karşı dirençli hale getirmektedir; yeni standartlar ve prosedürler için daha fazla sorumluluk almayı ve ekstra gayret göstermeyi reddetmektedirler. Ayrıca çalışmalar, bireylerin gruplarda kabul görmek için kararlarını çevrelerindeki insanlara uyacak şekilde uyarladıklarını göstermektedir. Paylaşılan inançların yetersizliği ve örgütlerin çeşitli birimlerinin birbirlerini suçlamasıyla ortaya çıkan güvensizlik de bireysel sessizlik nedenlerinden birisi olarak gösterilmektedir (Henriksen and Dayton, 2006).

G. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Örgütsel sessizlik sonuçları çalışmamız kapsamında örgütsel sonuçlar ve bireysel sonuçlar olarak iki başlık altında ele alınacaktır.

1. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik örgütlere büyük ölçüde zarar veren bir durum olarak görülmektedir. İşgörenlerin örgütle ilgili sorunları ya da bu sorunlarla ilgili düşüncelerini söylemekten çekinmeleri örgütün iyileştirmeye açık alanlarının keşfedilmesine engel teşkil etmektedir. Sorunların sessizlik nedeniyle dile getirilmemesi hiç sorun yokmuş gibi bir algı ortaya çıkaracaktır ancak hiç sorun olmayan bir örgütte gelişme gerçekleştirilmesi de imkansız gözükmektedir.

İşgörenin düşünsel katkısının bulunamadığı ve çeşitli korkularla ilgisizlik gösterdiği bir örgüte bağlılık göstermesi, işini sevmesi, güven duyması mümkün olamamaktadır. Bu tip duygular iş doyumunu hissedilememesine, işgörenin kendini değersiz hissetmesine ve hatta işten ayrılma düşüncelerinin hakim duygu olmasına neden olabilmektedir. Örgütler açısından bu durumlar yüksek iş gücü devir oranlarıyla sonuçlanabilmektedir.

İletişim, örgütlerin başarısı açısından kilit faktörlerden sayılmaktadır. Örgütsel sessizlik nedeniyle iletişim zarar görürse bu örgüt genelindeki tüm fonksiyonlara

yansıyacaktır. Örgütsel sessizlik kaynaklı iyileştirme önerilerinin ortaya çıkması durumu beraberinde ve kalitesi düşük ürünlere, başarısız çalışmalara yol açabilmektedir. Özellikle düşüncelerinin ilgi ve takdir görmeyeceğine inanan çalışanlarda gelişen ilgisizlik örgütün maddi başarısını ve itibarını da etkileyebilecek sorunların dile getirilmesine de engel olabilmektedir.

Örgütlerde sessizlik, stratejilerin belirlenmesinde, karar alımında alternatif görüşlerin ortaya çıkmasına ve bu görüşlerin değerlendirilmesine engel olmaktadır. Ayrıca bu dönemlerdeki sessizlik tutumu değişim süreçlerini ve çevreye uyumu da olumsuz etkilemekte ve bu gelişmelere engel olmaktadır. Oysa grup kararı alma ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda, farklı bakış açıları ve alternatifler göz önünde bulundurulduğunda karar kalitesinin arttığı gözlenmiştir (Çakıcı, 2010).

Örgütsel sessizlik, örgütsel güvenin üç boyutuyla (örgüte güven, üst yönetime güven, kendi yöneticilerine güven) olumsuz yönde ilişkilidir yani daha fazla sessizlik, güvenin azalması demektir (Nikolau et. al., 2011).

Bir başka örgütsel sonuç ise örgütsel öğrenme için bir engel teşkil edecek şekilde işgörenlerin yöneticileriyle işle ilgili problemler hakkında konuşamaması nedeniyle örgütsel öğrenmenin de azalmasıdır çünkü sessizlik örgütün yanlışların düzeltilmesini ve onlardan dersler çıkarılmasını engellemektedir (Argyris, 1977).

Örgütsel sessizlik önüne geçilmediğinde bir döngü halini alarak örgütlerin etkinlik ve verimliliğini etkileyecek boyutlara gelebilmektedir. Örgüt çevreye uyum sağlamakta güçlük çekmekte ve içerideki geribildirim sistemi de etkin olarak çalışmadığından hataların tespiti zorlaştığı gibi süreçlerin yönetimi de zorlaşmaktadır. Üst yönetim mevcut sıkıntılardan habersiz olduğunda sorunlar yokmuş gibi algılanmakta ve bu da çözümlenmeden kronik hale gelmelerine neden olabilmektedir.

2. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizliğin örgütsel olduğu kadar işgörenler üzerinde de bireysel bir takım sonuçları mevcuttur. Örgütsel sessizlik işgörenlerin kişisel mutluluklarını, işteki stres düzeylerinin artışı, iş doyumunu sağlayamama, iş yerine aidiyet ve bağlılığı engelleme gibi nedenlerle olumsuz etkilemektedir. İşgörene suçluluk veren de bir durum olduğu için huzursuzluk yaratmaktadır (Blatt et. al., 2006).

Örgütlerde sessizlik hali devam ettiğinde ve işgörenler arasında iletişim azaladığında, işgörenlerin örgüt sorunlarına ilgisizliği ile birlikte ortaya çıkacak yapı, motivasyonu da düşürmekte ve işgörenlerin performansları negatif bir şekilde etkilenmektedir (Perlow and Williams, 2003).

Örgütsel sessizlik işgörenlerde aşağılanmışlık ve değersizlik hissi meydana getirmektedir. İşgörenler yöneticilerine veya meslektaşlarına karşı güvenme ve kin duygusu beslemeye başlamaktadırlar. Bu tip olumsuz duygular örgütte hakim oldukça, işgören de bencil bir kişiliğe bürünecektir. Olumsuz duygu durumları örgüte zarar verdiği kadar işgörenin de tükenmişlik duygusu gibi psikolojik sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir (Pinder and Harlos, 2001).

İşgörenler örgüt içindeki fikir ayrılıkları veya çatışmalarla ilgili sessizliklerini korudukça, bir takım duygularını da bastırmaktadırlar ve bu durum güvensizlikle birlikte işgörenlerin kendilerini koruma altına almasına neden olmaktadır (Perlow and Williams, 2003).

Morrison ve Milliken'in de belirttiği üzere örgütsel sessizlik, bilişsel uyumsuzluğu arttırabilmektedir (Morrison and Milliken, 2000). Birey inançlarını veya davranışını değiştirme yoluyla uyum göstermeye çabalar ancak bazı bireyler bu konuda diğerleri kadar yetenekli değildir ve bu tip bireylerin stresleri ve kaygıları zamanla artarak, kendilerini çaresiz hissetmelerine neden olmaktadır.

III. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni, örneklem, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgi verilmiştir.

A. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusunu İstanbul ilinde özel hastanelerde dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisini incelemek oluşturmaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Sağlık örgütlerindeki işgörenlerin süreçlere ilgili bilinçleri, örgütün faaliyetleri ile ilgili düşünceleri, önerileri, farkettileri sorunları paylaşımları ve örgüt faaliyetleri ile ilgili geri bildirimleri, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve istedikleri performans gösterebilmeleri için oldukça önemlidir. Sağlık alanında ve özellikle ülkemizde ciddi bir gelişme gösteren özel sağlık sektöründe, hem dönüşümcü liderlik hem de örgütsel sessizlik konusu ile literatürde çok az sayıda çalışma yapıldığı saptanmıştır.

Hastanelerde ve sağlık örgütlerinde işgörenlerin çalıştıkları ortamda düşünce ve fikirlerini, önerilerini açıkça ve herhangi bir çekinceleri olmadan dile getirebilmeleri, doğru geri bildirimleri doğru zamanlarda yapabilmeleri hasta muayene, bakım ve tedavi etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyecek bir durumdur. Öte yandan söz konusu ortamın olumlu yönde oluşabilmesi için takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren, değişimi ve yeniliği gerçekleştirerek örgütün ve işgörenlerin yüksek performans sergilemelerini sağlayarak aynı zamanda örgüt üyelerinin iş tatminini, moral ve motivasyonunu da yükselten bir dönüşümcü liderin sağlık örgütlenmesinde varılması örgütsel sessizliğin getirebileceği olumsuzlar açısından ve sağlık örgütünün geleceği için umut vericidir.

Bu çalışma işgörenlerin yöneticilerini dönüşümcü bir lider olarak görüp görmedikleri ve örgütte sessizliğin var olup olmadığını, işgörenlerin hangi sebeplerle sessiz kaldıklarını ve dönüşümcü liderlik tarzıyla örgütsel sessizliğin ilişkisini

demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacını taşımaktadır.

C. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Ek 1' de verilen ve araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından doğru anlaşıldığı, verilen cevapların gerçeği yansıttığı ve herhangi bir baskı altında kalmadan verildiği varsayılmaktadır.

Araştırma, İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren özel sağlık sektörü kuruluşlarında işgörenlere uygulandığı için elde edilen sonuçların tüm sektör kuruluşları için genellenememesi, araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır.

Çalışmanın işgörenlerin dönüşümcü liderlik kavramı ve örgütsel sessizliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan anket formlarında ad - soyad gibi gizliliği engelleyen sorular yer almamaktadır ve cevapların gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir fakat yine de yeterince açık davranmamış olmaları ihtimal dahilindedir.

D. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

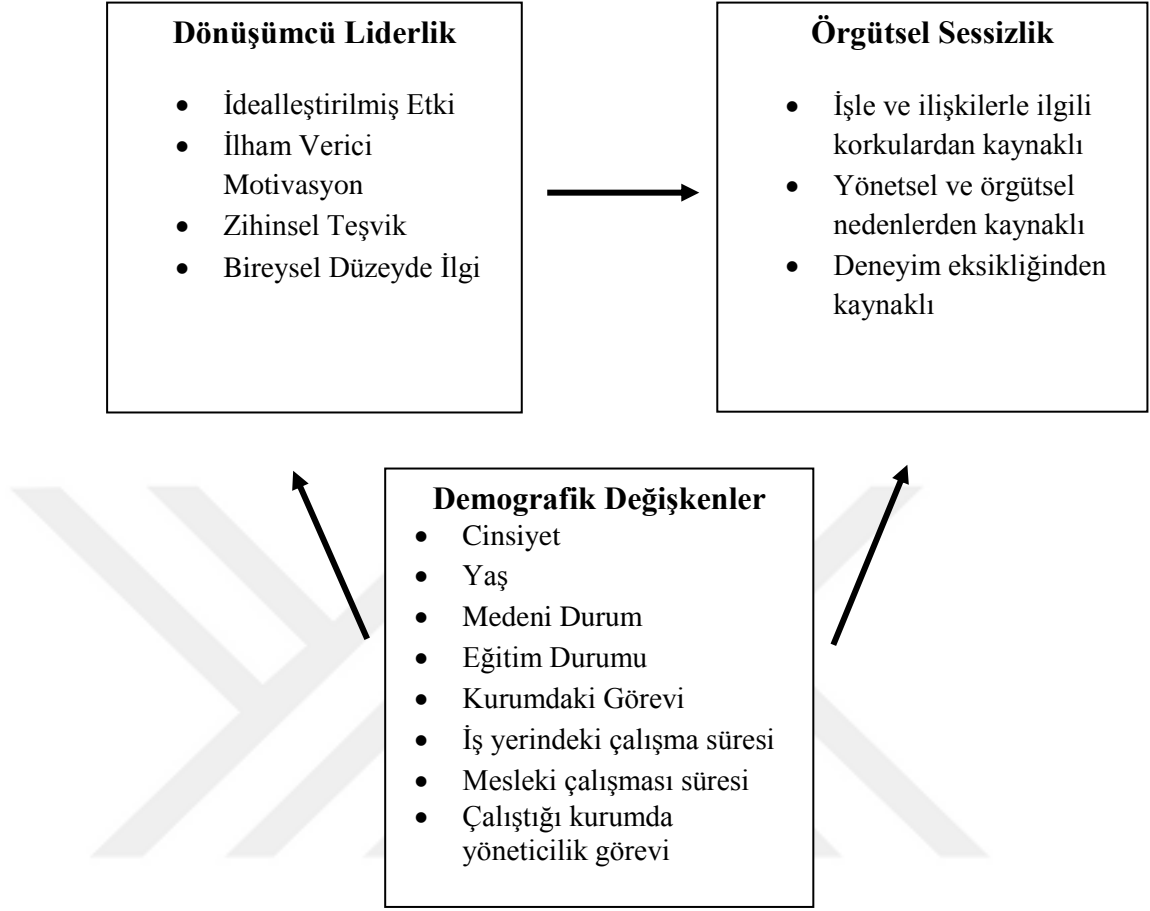
Bu araştırma;

- 2016 yılı 1 Kasım-30 Aralık tarihleri arasında,
- İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerdeki işgörenlere uygulanmıştır.
- Araştırmanın örnekleme zaman ve bütçe kısıtlılığı nedeniyle kolayda örnekleme yöntemiyle 250 kişiye ulaştırılmıştır. Örnek büyüklüğü 211 kişiden oluşmaktadır.
- Anket formları hem matbu olarak hem de web üzerinden Google Forms programı aracılığıyla katılımcılara iletilmiştir.

E. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı model Şekil 7'te verilmiştir.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



F. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Ek 1 ile verilen anket formu kullanılmıştır. Anket formu çalışanları yönlendirmemek amacıyla tek bir ölçek şeklinde görünmektedir, ölçeklerin başında ölçek ismi yer almamaktadır ve sondaki demografik bilgiler kısmı da dahil olmak üzere iki ölçeğin soruları ardarda sıralanmıştır. Ancak temelde üç bölümü kapsamaktadır.

Anket formunun birinci kısmında hastane çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amacıyla Podsakoff'un faktör analizi yapılmış "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Anket formunun 24. sorudan 53. soruya kadar olan kısmında Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Ayan tarafından uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Formda 54. Sorudan itibaren hastane çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki görevi, iş yerindeki çalışma süresi, meslekte çalışma süresi ve çalıştığı kurumda yöneticilik görevinin olup olmamasının sorgulandığı bölüm yer almaktadır.

Araştırmada temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi seçilmiştir. Bu nedenle, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin tercih edildiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, model olarak seçilmiştir. Her ifadenin yanında, “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” şeklindeki ölçek bulunmaktadır.

G. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3 : Demografik değişkenler açısından dönüşümcü liderliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

H4 : Mesleki değişkenler açısından dönüşümcü liderliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

H5 : Demografik değişkenler açısından örgütsel sessizliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

H6 : Mesleki değişkenler açısından örgütsel sessizliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

H. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL İNCELEMELER

İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) yanı sıra nicel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında Student's t test kullanılmıştır.

Ölçek güvenilirliklerinin değerlendirmelerinde Cronbach-Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında One-way ANOVA test ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey HSD test kullanılmış olup normal dağılım göstermeyen üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında Kruskal Wallis test ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson korelasyon analizi kullanıldı. Anlamlılık $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeylerinde değerlendirildi.

IV. BULGULAR

Araştırma İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan %69,2'si (n=146) kadın, %30,8'i (n=65) erkek toplam 211 sağlık personeli ile yapılmıştır. Çalışmaya katılanların yaşları 18 ile 55 yaş arasında değişmekte olup, ortalama $31,45\pm 8,16$ yaş olarak saptanmıştır.

A. FREKANS DAĞILIMLARI

Tablo 4: Demografik Özelliklerin Dağılımı

		Min-Maks	Ort±Ss
Yaş (yıl)		18 – 55	31,45±8,16
		n	%
Cinsiyet	Kadın	146	69,2
	Erkek	65	30,8
Medeni Durum	Evli	100	47,4
	Bekar	111	52,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	2,4
	Lise ve Dengi	34	16,1
	Önlisans	42	19,9
	Lisans	84	39,8
	Yüksek Lisans	41	19,4
	Doktora	2	0,9
	Tıp Uzmanlığı	3	1,4

Çalışmaya katılanların %47,4'ünün (n=100) evli, %52,6'sının (n=111) bekar olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılanların %2,4'ünün (n=5) eğitim durumunun ilköğretim olduğu gözlenirken, %16,1'inin (n=34) lise ve dengi okullar, %19,9'unun (n=42) önlisans, %39,8'inin (n=84) lisans, %19,4'ünün (n=41) yüksek lisans, %0,9'unun (n=2) doktora ve %1,4'ünün (n=3) tıp uzmanlığı olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5: Mesleğe İlişkin Dağılımlar

		n	%
Kurumdaki Görevi	Doktor	7	3,3
	Hemşire	72	34,1
	Tekniker/Teknisyen	40	19,0
	Diğer Sağlık Personeli	51	24,2
	İdari Personel	41	19,4
İş Yerindeki Çalışma Süresi	0-5 Yıl	130	61,6
	6-10 Yıl	50	23,7
	11-15 Yıl	22	10,4
	≥16 Yıl	9	4,3
Meslekteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl	87	41,2
	6-10 Yıl	49	23,2
	11-15 Yıl	32	15,2
	16-20 Yıl	24	11,4
	≥21 Yıl	19	9,0
Çalıştığınız Kurumda Yöneticilik Göreviniz Var mı?	Evet	37	17,5
	Hayır	174	82,5

Çalışmaya katılanların %3,3'ünün (n=7) kurumdaki görevinin doktor olduğu gözlenirken, %34,1'inin (n=72) hemşire, %19'unun (n=40) tekniker/teknisyen,

%24,2'sinin (n=51) diğerk sağlık personeli ve %19,4'ünün (n=41) idari personel olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılanların %61,6'sının (n=130) iş yerindeki çalışma süresi 0-5 yıl arasında olduğu gözlenirken, %23,7'sinin (n=50) 6-10 yıl arasında, %10,4'ünün (n=22) 11-15 yıl arasında ve %4,3'ünün (n=9) 16 yıl ve üzerinde olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılanların %41,2'sinin (n=87) meslekteki çalışma süresinin 0-5 yıl arasında olduğu gözlenirken, %23,2'sinin (n=49) 6-10 yıl arasında, %15,2'sinin (n=32) 11-15 yıl arasında, %11,4'ünün (n=24) 16-20 yıl arasında ve %9'unun (n=19) 21 yıl ve üzerinde olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılanların %17,5'inin (n=37) çalıştıkları kurumda yöneticilik görevi olduğu gözlenmiştir.

B. GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar. (Armutlulu, 2000)

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenirliliktir.

0.60 < 0.80 ise oldukça güvenilirdir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları ve Güvenilirlikleri

	Madde Sayısı	Min-Maks	Ort±Ss	Cronbach's Alpha
İdealleştirilmiş Etki Boyutu	11	1,35-4,82	3,33±0,63	0,805
İlham Verici Motivasyon Boyutu	5	1,20-5,00	3,26±0,84	0,831
Entelektüel Teşvik Boyutu	4	1,25-5,00	3,17±0,86	0,769
Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu	3	1,00-5,00	2,97±0,99	0,825
Ölçek Toplam Puan	23	1,48-4,91	3,24±0,70	0,933

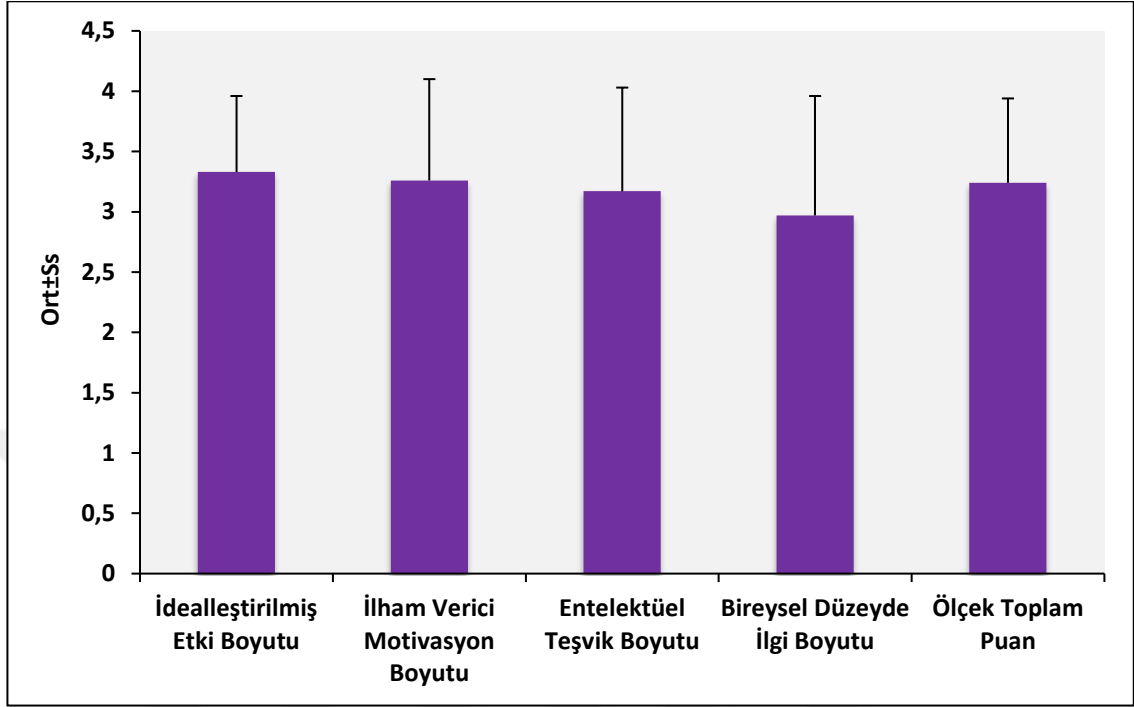
Olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği,

- “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,35 ile 4,82 arasında değişmekte olup, ortalama $3,33\pm 0,63$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,805$ olarak saptanırken,
- “İlham Verici Motivasyon” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,20 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $3,26\pm 0,84$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,831$ olarak,
- “Entelektüel Teşvik” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,25 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $3,17\pm 0,86$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,769$ olarak,
- “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $2,97\pm 0,99$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,825$ olarak saptanmıştır.

Ölçek toplamından alınan puanlar 1,48 ile 4,91 arasında değişmekte olup, ortalama $3,24\pm 0,70$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,933$ olarak saptanmıştır. Her bir alt boyut cronbach's alpha değerleri göz önünde bulundurulduğunda, Entelektüel Teşvik boyutu oldukça ve geriye kalan boyutlar yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam puan değerleri de Şekil 8’de gösterilmektedir.

Şekil 8:Dönüşümcü Liderlik Alt Boyut ve Toplam Puan Dağılımı



Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları ve Güvenilirlikleri

	Madde Sayısı	Min-Maks	Ort±Ss	Cronbach's Alpha
İşle ve İlişkilerle İlgili				
Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik	14	1,00-5,00	2,97±0,97	0,950
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik				
Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik	13	1,00-5,00	3,01±1,04	0,960
Ölçek Toplam Puanı	3	1,00-5,00	2,31±0,92	0,784
Ölçek Toplam Puanı	30	1,00-5,00	2,92±0,90	0,969

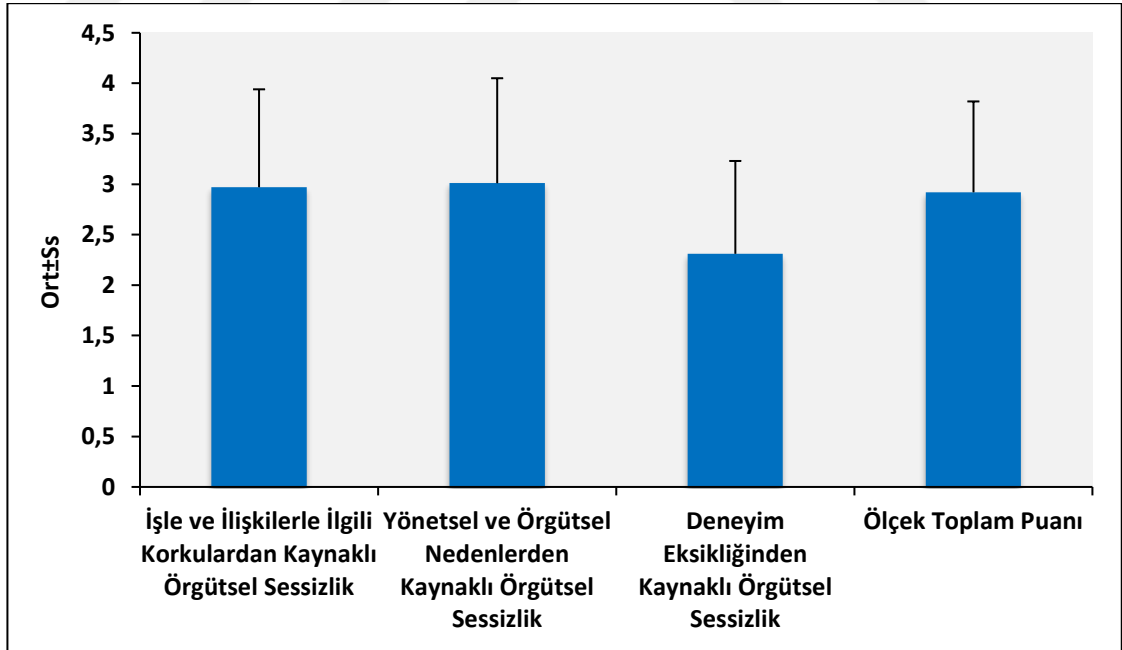
Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği

- “İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $2,97 \pm 0,97$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,950$ olarak saptanırken,
- “Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $3,01 \pm 1,04$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,960$ olarak,
- “Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $2,31 \pm 0,92$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,784$ olarak saptanmıştır.

Ölçek toplamından alınan puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama $2,92 \pm 0,90$ iç tutarlılığı ise $\alpha=0,969$ olarak saptanmıştır. Her bir alt boyut cronbach’s alpha değerleri göz önünde bulundurulduğunda, Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik boyutu oldukça ve geriye kalan boyutlar yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam puan değerleri de Şekil 9’de gösterilmektedir.

Şekil 9: Örgütsel Sessizlik Alt Boyut ve Toplam Puan Dağılımları



C. KORELASYON ANALİZİ

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği							
	İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı		Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı		Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı		Ölçek Toplam Puanı	
	r	p	r	p	r	p	r	p
İdealleştirilmiş Etki	-0,367	0,001*	-0,458	0,001**	-0,035	0,577	-	0,001*
İlham Verici Motivasyon	-0,389	0,001*	-0,469	0,001**	0,060	0,386	-	0,001*
Entelektüel Teşvik	-0,414	0,001*	-0,492	0,001**	0,007	0,922	-	0,001*
Bireysel Düzeyde İlgi	-0,492	0,001*	-0,583	0,001**	0,003	0,962	-	0,001*
Ölçek Toplam Puan	-0,440	0,001*	-0,534	0,001**	0,003	0,969	-	0,001*

r=Pearson Korelasyon Katsayısı

***p*<0,01

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği

- “İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
- “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,367$; $p=0,001$),
- “İlham Verici Motivasyon” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,389$; $p=0,001$),
- “Entelektüel Teşvik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,414$; $p=0,001$),
- “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

($r=-0,492$; $p=0,001$) bulunmuştur.

Ölçek toplamından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,440$; $p=0,001$) ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği,

- “Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

- “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,528$; $p=0,001$),

- “İlham Verici Motivasyon” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,469$; $p=0,001$),

- “Entelektüel Teşvik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,492$; $p=0,001$),

- “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,583$; $p=0,001$) bulunmuştur.

Ölçek toplamından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,534$; $p=0,001$) ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği “Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği,

- “İdealleştirilmiş Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Entelektüel Teşvik” ve “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0,05$).

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği “Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0,05$).

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

- “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,489$; $p=0,001$),

- “İlham Verici Motivasyon” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,424$; $p=0,001$),

- “Entelektüel Teşvik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,453$; $p=0,001$),
- “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,539$; $p=0,001$)

Ölçek toplamından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,488$; $p=0,001$) ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).



D. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN STUDENT T TESTİ ANALIZI, ONEWAY ANOVA TESTİ VE KRUSKALL WALLIS TESTİ

Tablo 9: Demografik Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi

	Dönüşümcü Liderlik Ölçek Toplam Puanı		Test Değeri; <i>p</i>
	Min-Maks (Medyan)	Ort±Ss	
Yaş	≤25 Yaş (n=59)	1,74-4,83 (3,43)	3,25±0,73
	26-30 Yaş (n=52)	2,04-4,91 (3,22)	3,20±0,60
	31-35 Yaş (n=46)	1,70-4,52 (3,48)	3,35±0,70
	36-40 Yaş (n=26)	1,57-4,30 (3,26)	3,16±0,72
	≥41 Yaş (n=28)	1,48-4,70 (3,13)	3,18±0,79
Cinsiyet	Kadın (n=146)	1,48-4,91 (3,24)	3,18±0,73
	Erkek (n=65)	2,17-4,70 (3,43)	3,36±0,60
Medeni Durum	Evli (n=100)	1,83-4,70 (3,35)	3,26±0,66
	Bekar (n=111)	1,48-4,91 (3,35)	3,22±0,73
Eğitim Durumu	İlköğretim (n=5)	2,65-4,70 (3,09)	3,45±0,81
	Lise ve Dengi (n=34)	2,13-4,83 (3,35)	3,31±0,64
	Önlisans (n=42)	1,57-4,26 (3,13)	3,13±0,70
	Lisans (n=84)	1,48-4,70 (3,43)	3,26±0,74
	≥ Yüksek Lisans (n=46)	1,96-4,91 (3,35)	3,22±0,66

^aOneway Anova Test

^bStudent-t Test

^cKruskal Wallis Test

Yaş gruplarına göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Erkeklerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte dikkat çekici düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,061$; $p>0,05$).

Medeni duruma göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim duruma göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).



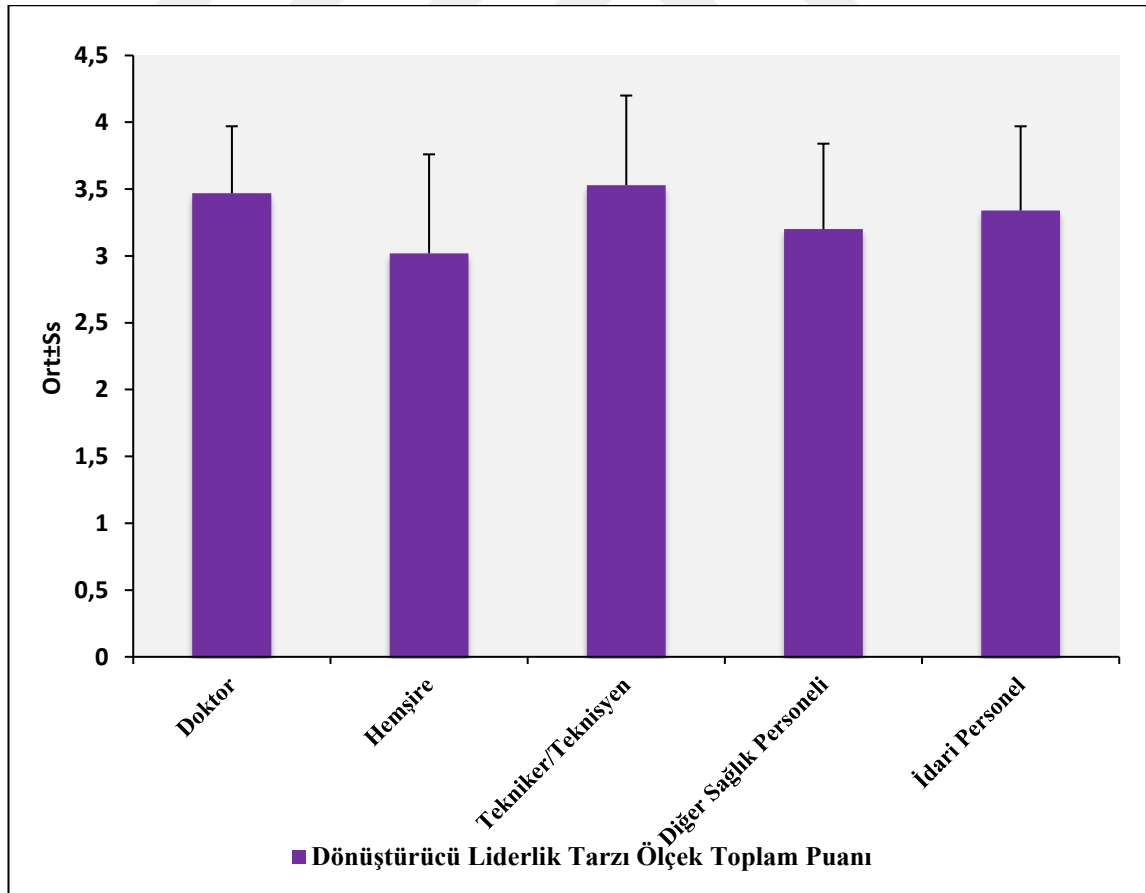
Tablo 10: Mesleki Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi

	Dönüşümcü Liderlik Ölçek Toplam Puanı		Test Değeri; <i>p</i>
	Min-Maks (Medyan)	Ort±Ss	
Kurumdaki Görev	Doktor (n=7)	2,61-4,22 (3,48)	$\chi^2=16,174$ *0,003**
	Hemşire (n=72)	1,48-4,83 (3,07)	
	Tekniker/Teknisyen (n=40)	1,70-4,70 (3,67)	
	Diğer Sağlık Personeli (n=51)	1,87-4,70 (3,17)	
	İdari Personel (n=41)	2,13-4,91 (3,52)	
İşteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl (n=130)	1,74-4,91 (3,41)	$\chi^2=1,485$ *0,686
	6-10 Yıl (n=50)	1,48-4,52 (3,24)	
	11-15 Yıl (n=22)	1,57-4,30 (3,02)	
	≥16 Yıl (n=9)	2,30-4,70 (3,39)	
Meslekteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl (n=87)	1,74-4,83 (3,39)	F=1,041 *0,387
	6-10 Yıl (n=49)	1,70-4,91 (3,26)	
	11-15 Yıl (n=32)	1,87-4,52 (3,48)	
	16-20 Yıl (n=24)	1,57-4,30 (3,13)	
	≥21 Yıl (n=19)	1,48-4,70 (3,13)	

Kurumda	Hayır (n=174)	1,48-4,83 (3,22)	3,20±0,71	t=-1,541 ^b 0,125	
	Yöneticilik	Evet (n=37)	2,00-4,91 (3,52)		3,40±0,64
		^a Oneway Anova Test	^b Student-t Test	^c Kruskal Wallis Test	**p<0,01

Kurumdaki görev durumuna göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,003; p<0,01). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test sonuçlarına göre; hemşirelerin ölçekten aldıkları puan toplamı, tekniker/teknisyen ve idari personellere göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır (p=0,001; p=0,024; p<0,05). Aynı şekilde diğer sağlık personellerinin ölçekten aldıkları puan toplamları da tekniker/teknisyenlere göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır (p=0,012; p<0,05).

Şekil 10: Kurumdaki Görevine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puan Dağılımı



İşteki çalışma süresine göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekteki çalışma süresine göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Kurumda yöneticilik görevi olması durumuna göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).



E. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN STUDENT T TESTİ ANALIZI, ONEWAY ANOVA TESTİ VE KRUSKALL WALLIS TESTİ

Tablo 11: Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi

		Örgütsel Sessizlik Ölçek Toplam Puanı		Test Değeri; <i>p</i>
		Min-Maks (Medyan)	Ort±Ss	
Yaş	≤25 Yaş (n=59)	1,00-5,00 (2,87)	2,88±0,92	F=0,249 ^a 0,910
	26-30 Yaş (n=52)	1,00-4,40 (2,93)	2,86±0,86	
	31-35 Yaş (n=46)	1,03-4,67 (2,92)	2,94±0,96	
	36-40 Yaş (n=26)	1,00-4,50 (3,02)	3,06±0,92	
	≥41 Yaş (n=28)	1,33-4,77 (2,90)	2,93±0,84	
Cinsiyet	Kadın (n=146)	1,00-5,00 (2,95)	2,94±0,91	t=0,487
	Erkek (n=65)	1,00-4,77 (2,77)	2,87±0,88	^b 0,627
Medeni Durum	Evli (n=100)	1,00-5,00 (2,85)	2,91±0,88	t=-0,156
	Bekar (n=111)	1,00-4,53 (2,97)	2,93±0,92	^b 0,876
Eğitim Durumu	İlköğretim (n=5)	1,90-4,77 (2,90)	3,24±1,08	$\chi^2=1,211$ ^c 0,876
	Lise ve Dengi (n=34)	1,03-4,53 (2,97)	2,86±0,94	
	Önlisans (n=42)	1,00-4,27 (2,78)	2,88±0,79	
	Lisans (n=84)	1,00-5,00 (2,87)	2,88±0,95	
	≥ Yüksek Lisans (n=46)	1,40-4,50 (2,98)	3,04±0,86	

^aOneway Anova Test

^bStudent-t Test

^cKruskal Wallis Test

Yaş gruplarına göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Cinsiyetlere göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

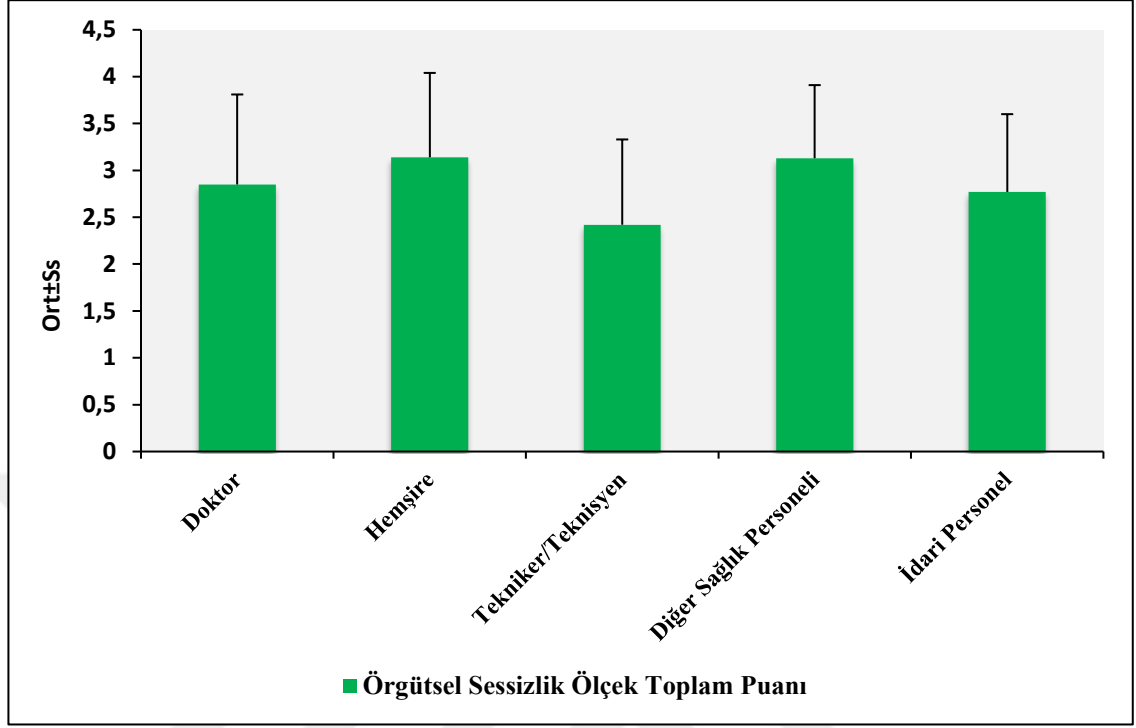
Medeni duruma göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim duruma göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12: Mesleki Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi

	Örgütsel Sessizlik Ölçek Toplam Puanı		Test Değeri; p
	Min-Maks (Medyan)	Ort±Ss	
Kurumdaki Görev	Doktor (n=7)	2,00-4,43 (2,43)	2,85±0,96
	Hemşire (n=72)	1,00-5,00 (3,08)	3,14±0,90
	Tekniker/Teknisyen (n=40)	1,00-4,53 (2,25)	2,42±0,91
	Diğer Sağlık Personeli (n=51)	1,13-4,77 (3,17)	3,13±0,78
	İdari Personel (n=41)	1,07-4,40 (2,83)	2,77±0,83
İşteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl (n=130)	1,00-5,00 (2,90)	2,87±0,89
	6-10 Yıl (n=50)	1,00-4,67 (2,90)	2,89±0,95
	11-15 Yıl (n=22)	2,00-4,27 (2,98)	3,05±0,67
	≥16 Yıl (n=9)	1,53-4,77 (3,47)	3,42±1,08

Şekil 11: Kurumdaki Görevine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan Dağılımı



İşteki çalışma süresine göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekteki çalışma süresine göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Kurumda yöneticilik görevi olması durumuna göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

V. TARTIŞMA

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet dağılımlarının %69,2'si ($n=146$) kadın, %30,8'i ($n=65$) erkek olduğu görülmektedir, hastanelerin birer hizmet işletmesi olarak özelliklerinden biri olan çalışanlarının çoğunun kadınların oluşturması özelliği ile uyumlu bir sonuç olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların yaşları 18 ile 55 yaş arasında değişirken ortalaması 31,45 yaş olarak saptandığından katılımcı grubunun genç yetişkinlerden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durum dağılımı bakımından %47,4'ünün (n=100) evli, %52,6'sının (n=111) bekar olması durumu itibariyle birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların önemli bir çoğunluğunu (%39,8) lisans mezunu, daha sonra sırayla önlisans (19,9) ve yüksek lisans (19,4) işgörenler oluşturmaktadır. Hastaneler uzmanlaşmanın yoğun olduğu kurumlardır ve eğitim düzeyinin araştırmada da bu şekilde çıkması tabiidir.

Mesleğe ilişkin dağılımlar incelendiğinde ilk sırayı (%34,1) ile hemşirelerin aldığı bunu sırayla diğer sağlık personeli (%24,2), idari personel (%19,4) ve tekniker/teknisyen (%19) mesleklerinin takip ettiği görülmektedir. Bu dağılımda dikkat çeken nokta hastanelerde sağlık çalışanlarının diğer bir önemli kadrosu olan doktorların anket katılımının (%3) ile sınırlı kalması olmuştur. Anketler hastanelerde tüm çalışanlarla paylaşılmış fakat doktorlardan geri dönüş bu oranda kalmıştır.

İş yerindeki çalışma sürelerinin dağılımı incelendiğinde (%61) oranında 0-5 yıl arası çalışanlar ve bunu takiben (%23,7) ile 6-10 yıl arası çalışanların olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasını 5 yıl ve 5 yıldan az süredir buldukları kurumda çalışmakta oldukları saptanmıştır. Meslekteki çalışma süreleri de iş yerlerindeki çalışma sürelerine yakın bir dağılım göstermektedir. Katılımcıların meslekte deneyim sürelerinde ilk sırayı (%41,2) ile 0-5 yıl arası, daha sonra (%23,2) ile 6-10 yıl arası almaktadır. Bu iki bulguyu katılımcıların görevleriyle birlikte değerlendirdiğimizde çoğunlukla 0-5 yıl arası tecrübesi bulunan hemşire ve tekniker/teknisyenlerin araştırmanın gerçekleştirildiği özel hastanelerde çalıştığı görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların çalıştıkları kurumda yöneticilik görevinin bulunup bulunmadığı da sorgulanmaktadır, (%82) gibi bir oranla katılımcıların yönetici değil ast pozisyonunda çalışanlardan oluştuğu saptanmıştır.

Araştırmada hipotezleri sınamak amacıyla kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyutları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakacak olursak:

“H1: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır” için Tablo 8 incelendiğinde örgütsel sessizlik toplam puanı ile dönüşümcü liderlik toplam puanı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=-0,488$; $p<0,01$). Bu sonuç (Ersançmış, 2015) tarafından belirlenen

dönüşümcü liderlik toplam puanı örgütsel sessizlik toplam puanı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır ($r=-0,355$ $p<0,01$) sonucuyla uyumludur. Buna göre “**H1:** Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır” **hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuç şu şekilde de açıklanabilir: çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır.

“**H2:** Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” için Tablo 8 incelendiğinde İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik, Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik ile dönüşümcü liderlik ölçeği her bir alt boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olup, bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik arttıkça işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik azalmakta ve aynı şekilde yönetmel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik de azalmaktadır. Bu araştırmada deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik alt boyutu ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında ilişki saptanmamıştır. Buna göre “**H2:** Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır” **hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

“**H3:** Demografik değişkenler açısından dönüşümcü liderliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır” hipotezi için öncelikle Tablo 9’da ve Tablo 10’da gösterilmiş olan dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin değerlendirmeleri inceleyecek olursak, yaş gruplarına, medeni duruma ve eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı farklılık saptanmadığı görülmektedir. Cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamış olmasına karşın erkeklerin kadınlara göre dönüşümcü liderlik ölçeğinden aldıkları puan dikkat çekici düzeyde yüksektir. **H3 hipotezi reddedilmiştir.**

“**H4 :** Mesleki değişkenler açısından dönüşümcü liderliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.” hipotezi için mesleki özelliklere göre bulgular incelendiğinde işteki çalışma süresine, meslekte çalışma süresine ve kurumda yöneticilik görevinin olup olmaması durumuna göre dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınan puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmadığı görülmektedir. Ancak kurumda görev durumuna bakıldığında anket çalışmasına katılanların %34’ünü oluşturan hemşirelerin ölçekten aldıkları toplam puan tekniker/teknisyen ve idari personellere göre anlamlı düzeyde düşüktür. Hemşirelerin dönüşümcü liderlik algısı tekniker/teknisyenler

ve idari personele göre düşük iken aynı şekilde diğer sağlık personellerinin de teknisyen/teknikerlerden anlamlı düzeyde düşüktür. **H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

“**H5** : Demografik değişkenler açısından örgütsel sessizliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.”hipotezi için Tablo 11’de sunulan demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik ölçeği toplam puanlarının değerlendirilmesinde yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumuna göre ölçekten alınan puanlar arasında anlamlı farklılık saptanmadığı görülmektedir. Bu nedenle **H5 hipotezi reddedilmiştir.**

“**H6** : Mesleki değişkenler açısından örgütsel sessizliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır” hipotezi içinse Tablo 12’de sunulan mesleki özelliklere göre örgütsel sessizlik ölçeği toplam puan değerlendirmeleri incelendiğinde işteki çalışma süresi, meslekte çalışma süresi ve kurumda yöneticilik görevinin olup olmaması durumlarında anlamlı farklılık saptanmazken kurumda görev durumuna göre örgütsel sessizlik açısından anlamlı bir farklılık saptandığı görülmektedir. Teknisyen/teknikerler’in puanı hemşireler, diğer sağlık personelleri ve idari personellerden düşük iken idari personellerin de hemşire ve diğer sağlık personellerinden anlamlı şekilde düşüktür. Bu nedenle **H6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

Her iki ölçeğin demografik özellikler ve mesleki özellikler açısından farklılık durumları incelendiğinde yalnızca mesleki özelliklerde, kurumda yaptıkları görevlere göre anlamlı farklılıklar saptandığı görülmektedir.

VI. SONUÇ ve ÖNERİLER

Dönüşümcü liderlik anlayışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yürütülen bu çalışmanın ilk iki bölümünde dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik konularının teorik çerçevesi açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise özel sağlık sektöründe anket yöntemiyle bir uygulama gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler ile bulgular yukarıda açıklanmıştır.

Bir çok çağdaş yönetim uygulamasının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan koşullar liderlik tarzlarının da çeşitlenmesine ön ayak olmuştur. Dönüşümcü liderlik tarzı da bahsedilen hızlı değişim süreçlerinde mevcut liderlik tarzlarının yetersiz kalması neticesinde ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Dönüşümcü lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişimi ve yeniliği gerçekleştirerek örgütü ve işgörenlerin yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır.

Aynı zamanda örgüt üyelerinin iş tatminini sağlamakta, moral ve motivasyonunu da yükseltmektedir. Ancak örgütlerde örgüt üyelerinin inisiyatif almalarına; düşünce, eleştirileri ve sahip oldukları bilgileri paylaşmalarına ihtiyaç duyulurken buna rağmen işgörenlerin örgüt içindeki belirli sorunları bilmelerine karşın çeşitli nedenlere bağlı olarak işgörenlerin örgütte fikirlerini paylaşmak konusunda “sessiz kalma” yı tercih ettikleri görülmektedir. Bu ortamda işgörenler yeni oluşan bir kavram olarak sayılabilecek örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik, örgütler açısından istenmeyen bir durumdur ve örgütler için de işgörenler için de zararlı olabilmektedir. Örgütte iyileştirmelerin gerçekleştirilmesinin önüne geçerken, performansın düşmesine, hedeflerin gerçekleştirilememesine ve bireysel olarak işgörenlerin performanslarını sergileyememesine, bağlılıklarının azalmasına hatta psikolojik sıkıntılar yaşamalarına neden olabilmektedir.

Bu araştırmada da İstanbul ilindeki özel hastanelerde dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi incelenmiş, demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediği açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikle sağlık sektöründe bu ilişki sorgulanmak istenmiştir çünkü en önemli sağlık işletmeleri olan hastaneler, sağlık sektörü emek yoğun bir hizmet sundukları için (Sur ve Palteki, 2013), insan kaynakları büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple insan kaynaklarından en etkili ve doğru şekilde fayda sağlayabilmek ve onların performanslarını gösterebilmeleri, aidiyet hissetmeleri, memnuniyet duyarak çalışabilmeleri açısından sağlık yöneticilerinin rolü oldukça kritik bir noktadır. Sağlık yöneticisinin bir yandan dönüşümcü liderlik özellikleri gösterirken diğer yandan çalışanların endişelerini, örgütsel sessizliği ortaya çıktığı anda fark edebilmesi önemlidir. Kurumdaki farklı yaklaşımların ve seslerin meydana getireceği zenginlikten kurum ve çalışanları adına fayda yaratmayı başarabilmelidir. Bunu da örgütte uygun ortamı ve iklimi yaratarak, bu ortam ve iklimin oluşmasına destek olarak başarmak durumundadır. Özel sağlık sektöründe bu alana yönelik olarak eğitim almış yöneticilerin sayısının gün geçtikçe artması bu sektörde dönüşümcü liderliğin örneklerinin artmasına ve araştırma ile uyumlu olarak örgütsel sessizliğin azalmasına etki etmektedir. Özel sağlık sektöründe dönüşümcü lider tarzının katkıları anlaşıldıkça örgütsel sessizliğin oluşmasını önleme ve örgütsel sessizliğin neden olabileceği örgütsel ve bireysel sonuçların önleme mümkün olabilecektir.

Araştırmada işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik ile dönüşümcü liderlik arasında saptanmış olan negatif yönlü anlamlı ilişki doğrultusunda dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, entellektüel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi alt boyutlarının dönüşümcü liderler tarafından örgütte hayata geçirilmesinin, işgörenlerin işleriyle ilgili olarak çeşitli korkular taşıyarak ve yönetsel, örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalmalarının önlenmesi açısından faydalı olacağı söylenebilir.

Kurumdaki görevlerine göre sonuçlar incelendiğinde hemşirelerin dönüşümcü liderlik algısının araştırmaya katılan diğer görevlerde çalışanlardan düşük fakat örgütsel sessizlik algısının yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından diğer sağlık personellerinin algısı da diğer görevlerdeki işgörenden yüksektir. Sağlık kurumlarındaki işgörenden büyük bir bölümünü hemşire ve diğer sağlık personellerinin oluşturduğu düşünüldüğünde, araştırmaya katılanların da önemli bir kısmını bu görevlerdeki kişiler olduğunu da göz önünde bulundurmak kaydıyla, örgütsel sessizliğin üçüncü bölümde ortaya konan nedenlerinin bu gruplarda daha etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle de sağlık yöneticilerinin özellikle dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sessizliği azaltmak yönündeki etkisini örgütlerinin işgücünü bu kadrolar açısından iyi değerlendirmeleri önerilebilir.

Faaliyetlerinin odağını insan sağlığı ve hayatının oluşturduğu ve tüm faaliyetlerin ekip çalışması içerisinde uzman işgörenden tarafından gerçekleştirilen sağlık kuruluşları açısından özellikle örgütsel sessizliğin neden olabileceği örgütle ilgili fark edilen ve yaşanan sorunları paylaşmama sağlık kuruluşlarının hasta ve çalışan güvenliğini sağlayarak etkin ve verimli sağlık hizmeti sunmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca işgörenden psikolojik sorunlar ve tükenmişlik yaşanması, kuruma aidiyet hissetmemesi gibi örgütsel sessizlik konuları, özel sağlık sektörü açısından yüksek işgücü devrine, hizmet kalitesinin düşmesine, örgütün itibarının zedelenmesine neden olabilir.

İstanbul ilinde İl Sağlık Müdürlüğü 2015 yılı verilerine göre 169 adet özel sağlık kuruluşu bulunduğu belirtilmektedir (İstanbul Sağlık Müdürlüğü, 2017). Bu kurumlarda 2015 Sağlık İstatistikleri yılına göre 149.180 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Ülkemizde hızlı bir şekilde büyüyen özel sağlık sektörü açısından bu kurumlarda etkili, kaliteli sağlık hizmeti sunulabilmesi, ortaya konan misyon ve vizyonların gerçekleştirilebilmesi ve bu örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri kurumları hedeflerine

ulaştırabilecek lider sağlık yöneticilerinin çabalarıyla gerekleēebilecektir. Bu çapta kurumların işgörenlerinin örgüt üst yönetimlerine yönelik algıları, yöneticileriyle ilişkileri, kurumdaki yerleri ve önemlerine ilişkin düşünceleri, çalıştıkları örgütlerde düşüncelerini ifade edebilmeleri, fark ettikleri sorunları ve iyileştirmeye açık alanlar konusunda fikirlerini paylaşabilmeleri ülkenin özel sağlık sektörü açısından önemli katkılar elde edilmesini sağlayacaktır.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine farklı illerde özel sağlık kuruluşları arasında çalışma yapılması, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik nedenleri üzerine çalışmaların arttırılması önümüzdeki çalışmalar için önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Akbolat ve Işık, A. M. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 35-50.
- Altıntop, G. S. (2010). *İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı. İzmir.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning In Organizations. *Harvard Business Review*, 115-125. Harvard Business Review: <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations> adresinden alındı
- Armutlulu, İ. H. (2000). *İşletmelerde Uygulamalı İstatistik*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ataman, Ü. (2010). *Kalite, Hastane Yönetimi ve Liderlik*. Ankara: II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Avolio and Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 199-218.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*. Karaman.

- Baloğlu ve Karadağ, B. N. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 165-190.
- Balster, L. L. (1992). Transformational Leadership. *ERIC Digest*, 1-7.
- Bass and Riggio, B. B. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Psychology Press.
- Bass and Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B. M. (1997). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bayram, Ő. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Liderlik Strateji Birimi Anabilim Dalı*. Kocaeli.
- Black, S. P. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Pearson Education.
- Blatt et. al., B. R. (2006). A Sensemaking Lens on Reliability. *Journal of Organizational Behavior*, 897-917.
- Bolden et al., B. R. (2003). *A review Of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exeter: University of Exeter Center For Leadership Studies.
- Bowen and Blackmon, B. F. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity. *Journal of Management Studies*, 1393-1417.

- Brinsfield, C. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Ohio: The Ohio State University Labor and Human Resources Graduate Program, Unpublished Ph.D.
- Brown, A. D. (2005). Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance. *Organizations Studies*, 1049-1069.
- Cruz et al., C. M. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *The UIP Journal of Organizational Behaviour*, 7-26.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 74.
- Demir, H. vd. (2008). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi. *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik : Bir ölçek Geliştirme Denemesi*, 72-90.
- Deniz, L. vd. (2003). Öğretmen Liderlik Stilleri Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55-62.
- Doyle, L. (2014). Action Learning: Developing Leaders and Supporting Change in a Healthcare Context. *Action Learning: Research and Practice*, 64-71.
- Dubrin, A. J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Canada: Thomson South- Western.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Edmonson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 350-383.

- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fleenor, J. W. (2011). *Trait Approach To Leadership Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California: Sage Publications.
- Gül ve Şahin, G. H. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 237-249.
- Hambleton and Gumpert, H. R. (1982). The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 225-242.
- Harlos, K. (1999). Cultures of injustice: Organizational correlates of unjust employment. *Third Australian Industrial and Organizational Psychology Conference* (s. 111-119). Brisbane: Australian Psychological Society.
- Healthcare, E. A. (2016, 09 22). *ACHE Healthcare Executive Competencies Assessment Tool*. American College of Healthcare Executives: https://www.ache.org/pdf/nonsecure/careers/competencies_booklet.pdf
adresinden alındı
- Henriksen and Dayton, H. K. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 1539 - 1554.
- Huang et al., H. X. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 459-482.
- Indvik, J. (1986). Path-Goal Theory of Leadership: A Meta_Analysis. *Academy of Management*, 189-192.
- Judge et. al., P. R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure In Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 36-51.

- Karakaş, A. (2010). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıkların Analizi Sağlık Sektöründen Bir Uygulama Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kurumları Bilim Dalı*. İstanbul.
- Kavuncubaşı ve Yıldırım, Ş. v. (2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 25-51.
- Kılıç ve ark., K. R. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics*, 249-268.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kreitner, R. A. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Masood, A. D. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Engineering Manufacture*, 941-949.
- Milliken and Morrison, M. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate upward and Why? *Journal of Management Studies*, 1453-1476.
- Morrison and Milliken, M. E. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In a Pluralistic World. *Academy of Management Rewiev*, 706-725.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 100-117.

- Nikolau et. al., N. I. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 723-741.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 43-51.
- Ogbeide, G.-C. A. (2011). Leadership Styles for Foodservice Managers. *Journal of Culinary Science & Technology*, 177-192.
- Özalp, İ. Ö. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 207-227.
- Özgen, H. (2016, 09 21). *www.merih.net*. <http://www.merih.net/m1/hastane2.htm> adresinden alındı
- Perlow and Williams, P. L. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 18-23.
- Pinder and Harlos, P. C. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.
- Premeaux and Bedian, P. S. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal Of Management Studies*, 1537-1562.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. Louisiana: Louisiana State University.
- Reber et al., R. G.-R. (2004). The Behaviour of Managers in Austria and The Czech Republic: An Intercultural Comparison Based On The Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making. *Journal For East European Management Studies*, 411-429.
- Reece et. al., R. B. (2011). *Effective Human Relations: Interpersonal and Organizational Applications*. Ohio: South-Western Cengage Learning.

- Ryan and Oestreich, R. K. (1993). Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 415-418.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ve Karşılaştıkları Sorunlar Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora Tezi*. Bolu.
- Simmons, B. L. (2017, Şubat 20). *Five Beliefs Employees Hold About Leaders That Cause Silence. Positive Organizational Behaviour*: <http://www.bretsimmons.com/2011-08/five-beliefs-employees-hold-about-leaders-that-cause-silence/> adresinden alındı
- Smidts et. al., S. A. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 1051-1063.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring as expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 526-537.
- Soyluer, B. (2010). *Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı*. İstanbul.
- Sökmen ve Boylu, S. A. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 2381-2402.
- Şahman ve diğerleri, Ş. İ. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşmasının Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-23.
- Tabak, A. V. (2012). *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılacak ölçekler*. Ankara: Detay Yayınları.

- Tağraf ve Çalman, T. Ç. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 135-154.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.
- Tengilimoğlu, D. (2011). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tomey, A. M. (2009). *Guide To Nursing Management and Leadership*. Mosby Elsevier.
- Turner and Pratkanis, T. M. (1998). A Social Identity Maintenance Model of Group Think. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 210-235.
- Vakola and Bouradas, V. M. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 441-458.
- Van Dyne et al., V. D. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 1359–1392.
- Vroom, V. H. (2005). On the origins of expectancy theory. *Great minds in management : the process of theory development.*, 239-258.
- Yalınkılıç, R. (2010). İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*. Hatay.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 221-246.
- Zagorsek et. al., Z. H. (2009). Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning. *Journal for East European Management Studies*, 143-165.

EKLER

EK 1 – ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen cevaplar **mutlaka gizli** tutulacaktır. Bu nedenle isim ve çalışılan kurum bilgileri istenmemektedir. Anketi doldururken ayırdığınız zaman ve göstereceğiniz özen için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Gülçin Gürhan Arcasoy

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					

16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
24. Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.					
25. Yöneticilerimin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
26. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için açıkça konuşmak gereksizdir.					
27. Bu işyerinde açıkça konuşulmaz.					
28. Yöneticilerim bu işyerinde açıkça konuşmayı desteklemezler.					
29. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.					
30. Bu işyerindeki resmi yapı, açıkça konuşmaya uygun değildir.					
31. Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
32. İşimle/mesleğimle ilgili ilkeler konusunda yöneticilerle aramızda anlaşmazlık olduğundan, fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.					
33. Düşüncelerimi açıkça söylemem bir fayda sağlamayacak.					
34. Bu işyerinde resmi yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
35. Yöneticimin bana karşı mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
36. Bu işyerinde açıkça konuşan kişiler, haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
37. Bu işyerinde açıkça konuşursam işimi kaybedebilirim.					
38. Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim ve pozisyonum değişebilir.					

39. Bu işyerinde sorunları ilgililere bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
40. İşyerinde gördüğüm aksaklıkları bildirmem terfi almamı engelleyebilir.					
41. Fikirlerimi açıkça söylersem, yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı cephe alabilirler.					
42. Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir.					
43. İşyerindeki problemlerini üstlerine bildirme ya da önerilerde bulunma konusunda yeterince tecrübem yok.					
44. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
45. Konuşursam, dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
46. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikirlerimi üst makamlar dikkate almazlar, önemsemezler.					
47. Problem bildirdiğimde sorun yaratan(şikayetçi) biri olarak değerlendirilirim.					
48. Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.					
49. Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.					
50. Sorun bildirirsem ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.					
51. Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulabilir.					
52. Açıkça konuşursam, çevremdeki desteği kaybedebilirim.					
53. İşyerindeki aksaklıklardan veya sorunlardan bahsetmem yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

54. **Cinsiyetiniz** : ()Kadın ()Erkek
55. **Yaşınız** :
56. **Medeni durumunuz** : () Evli () Bekar
57. **Eğitim Durumunuz** : () İlk ve orta öğretim () Lise ve dengi () Ön Lisans
() Lisans () Yüksek lisans () Doktora () Tıpta uzmanlık
58. **Kurumdaki Göreviniz:** () Doktor () Hemşire () Tekniker/ Teknisyen
() Diğer sağlık personeli () İdari personel
59. **Bu iş yerinde çalışma süreniz** :
60. **Meslekteki çalışma süreniz** :
61. **Çalıştığınız kurumda yöneticilik göreviniz var mı?** () Var () Yok

Teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Ad, Soyad Gülçin Gürhan Arcasoy
Doğum Tarihi 14/12/1982

Eğitim Durumu :

Yüksek Lisans Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü- İstanbul
Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans – (2015- devam ed.)

Üniversite Marmara Üniversitesi – İstanbul
Sağlık Yönetimi – 09/2000 – 06/2004

Lise Burak Bora Anadolu Lisesi – İstanbul
Türkçe-Matematik – 09/1993 – 06/2000

Yabancı Dil (ler) ve Düzeyi:

İngilizce Okuma: Çok iyi, Yazma: Çok iyi, Konuşma: Çok iyi
(Burak Bora Anadolu Lisesi, British Council)

İş Deneyimi :

01/2014-devam ed. Nişantaşı Üniversitesi Sağlık MYO - İstanbul
Öğretim Görevlisi

02/2015-06/2015 Bilgi Üniversitesi Sağlık MYO- İstanbul
Öğretim Görevlisi (Yarı zamanlı)

06/2013-11/2013 Grup Florence Nightingale Hastaneleri
Kalite Yönetim Sorumlusu

07/2009-07/2011 NİSTANBUL Nöropsikiyatri Hastanesi
Kalite ve İnsan Kaynakları Uzmanı

05/2008-10/2008 Yeditepe Üniversitesi İSTEK A.Ş.
İdari Bakım Hizmetleri Koordinatörü-Kalite Yönetim
Temsilcisi

04/2005-04/2008 Grup Florence Nightingale Hastaneleri
Kalite Yönetim Uzmanı