



**KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK,
ETİK İKLİM VE YÖNETİM TARZLARI ALT
BOYUTLARI İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ:
ERZURUM SAĞLIK SEKTÖRÜNDE
ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Ömer Sıddık BUDAK

**Yüksek Lisans Tezi
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI
2015**

Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATAÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Ömer Sıddık BUDAK

**KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ETİK İKLİM
VE YÖNETİM TARZLARI ALT BOYUTLARI İLİŞKİLERİNİN
İNCELENMESİ: ERZURUM SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI**

ERZURUM - 2015



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

28/12/2015

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum " *Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama* " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
 Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
 Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[Tarih ve İmza]

Ömer Sıddık BUDAK

28/12/2015



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI


SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI danışmanlığında, Ömer Sıddık BUDAK tarafından hazırlanan bu çalışma 28 / 12 / 2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Önder BARLI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fatih YILDIRIM

İmza: 
İmza: 
İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	XIII
TEŞEKKÜR	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. SESLİLİK VE SESSİZLİKLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ KAVRAMLAR	4
1.1.1. Ses	4
1.1.2. Sessizlik.....	4
1.1.3. Seslilik.....	5
1.2. SESLİLİK VE SESSİZLİKLE İLGİLİ TARİHSEL GELİŞMELER.....	5
1.2.1. İlk Dalga	5
1.2.2. İkinci Dalga	7
1.2.3. Mevcut Dalga	8
1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	9
1.3.1. Çalışan Sessizliği.....	10
1.3.1.1. Çalışan Sessizliğinin Boyutları.....	11
1.3.1.1.1. Kabul Edilmiş Sessizlik	12
1.3.1.1.2. Örgüt Yararına Sessizlik	13
1.3.1.1.3. Savunma Amaçlı Sessizlik.....	14
1.3.1.1.4. Pasif Sessizlik	15
1.3.1.1.5. Fırsatçı Sessizlik	16
1.3.1.2. Çalışanların Sessiz Kalma Biçimleri	16
1.3.1.2.1. Sağır Kulak Sendromu	16
1.3.1.2.2. Çalışan İtaati	17
1.3.1.2.3. Çekilme veya Başka Davranışlara Yönelme.....	18
1.3.1.2.4. Rız Olma veya Pasif Kalma	18

1.3.1.3. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri.....	19
1.3.1.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi	19
1.3.1.3.2. İzolasyon Korkusu	20
1.3.1.3.3. Mobbing	21
1.3.1.3.4. Geçmiş Tecrübeler	22
1.3.1.3.5. Risk Unsurları	22
1.3.1.4. Örgütlerde Sessizlik Teorileri.....	23
1.3.1.4.1. Fayda-Maliyet Analizi	23
1.3.1.4.2. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi	23
1.3.1.4.3. Sessizlik Sarmalı.....	24
1.3.1.4.4. Kendini Uyarlama Teorisi.....	25
1.3.2. Çalışan Sessliliği	26
1.3.2.1. Çalışan Sessliliğinin Alt Boyutları.....	26
1.3.2.1.1. Kabul Edilmiş Sesslilik	26
1.3.2.1.2. Savunma Amaçlı Sesslilik.....	27
1.3.2.1.3. Örgüt Yararına Sesslilik	28
1.3.2.2. Çalışanların Sesslilik Biçimleri.....	28
1.3.2.2.1. Üstleri Etkileme	29
1.3.2.2.2. Açıkça Konuşma.....	29
1.3.2.2.3. Konu Benimsetme.....	30
1.3.2.2.4. Sorumluluk Alma.....	30
1.3.2.2.5. Muhbirlik	31

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TARZLARI

2.1. YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TANIMLAR.....	32
2.1.1. Yönetici	32
2.1.2. Yönetim	33
2.1.3. Yönetim Tarzı.....	34
2.2. YÖNETİM KURAMLARI	35
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı	35
2.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramı.....	36
2.2.3. Modern Yönetim Kuramı	37

2.2.4. Postmodern Yönetim Kuramı.....	38
2.3. YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	38
2.3.1. Planlama	39
2.3.2. Örgütlenme	40
2.3.3. Yönetme	40
2.3.4. Eşgüdümleme	41
2.3.5. Denetleme.....	42
2.4. YÖNETİM TARZLARI	42
2.4.1. Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması	42
2.4.1.1. Otoriter Yönetim Tarzı	44
2.4.1.1.1. Kuralcı Yönetim Anlayışı	46
2.4.1.1.2. Zorlayıcı Yönetim Anlayışı	46
2.4.1.1.3. Gözetleyici Yönetim Anlayışı.....	46
2.4.1.1.4. Bürokrasici Yönetim Anlayışı	46
2.4.1.2. Demokratik Yönetim Tarzı.....	47
2.4.1.2.1. Diplomatik Yönetim Anlayışı.....	50
2.4.1.2.2. Eğitici Yönetim Anlayışı	50
2.4.1.2.3. Sosyal Yönetim Anlayışı	50
2.4.1.2.4. Katılımcı Yönetim Anlayışı.....	50
2.4.1.2.5. Demokrat Yönetim Anlayışı	50
2.4.1.2.6. Lider Yönetim Anlayışı	51
2.4.1.3. Serbestlik Tanıyan Yönetim Tarzı.....	51
2.4.1.4. Paternalist Yönetim Tarzı	53
2.4.1.4.1. Moral.....	55
2.4.1.4.2. Yardımseverlik.....	55
2.4.1.4.3. Otoriterlik.....	55
2.4.2. Yönetim Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Faktörler.....	55
2.4.2.1. Örgüt Çalışanlarının Karakteristik Özellikleri.....	56
2.4.2.2. Örgütün Özellikleri.....	56
2.4.2.3. Yöneticinin Kişilik ve Felsefi Yapısı	56
2.4.2.4. Örgüt Misyonu.....	57
2.4.2.5. Ast-Üst İlişkisi	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK İKLİM

3.1. ETİK İKLİM İLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ KAVRAMLAR	58
3.1.1. Etik	58
3.1.2. İklim	59
3.1.3. Ahlak	59
3.1.4. Etik İklim.....	59
3.2. ETİK İKLİM BOYUTLARI (ÇEŞİTLERİ).....	61
3.2.1. Bireysel Etik İklim	61
3.2.2. Örgütsel Etik İklim.....	62
3.2.3. Evrensel Etik İklim.....	63
3.3. ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ.....	63
3.4. ETİK İKLİMİN SONUÇLARI	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ETİK İKLİM VE YÖNETİM TARZLARI ALT BOYUTLARI İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ: ERZURUM SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA.....	67
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	67
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ	68
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNKABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	69
4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	70
4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇEK GELİŞTİRME	71
4.5.1. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Ölçeği	72
4.5.1.1. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi	72
4.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	73
4.5.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Faktör Analizi	73
4.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi	74
4.5.3. Etik İklim Ölçeği	75
4.5.3.1. Etik İklim Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi.....	75
4.5.4. Yönetim Tarzı Ölçeği	75
4.5.4.1. Yönetim Tarzı Ölçeği İçin Faktör Analizi.....	76

4.5.4.2. Yönetim Tarzı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi.....	77
4.6. KULLANILAN İSTATİSTİK ANALİZLERİ	77
4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	78
4.7.1. Hastane Personelinin Demografik Özelliklerinin Genel Dağılımı İle İlgili Bulgular	78
4.7.2. Hastane Personelinin Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Genel Dağılımı İle İlgili Bulgular	80
4.7.3. Örgütsel Konulara Karşı Tavırlar, Yönetim Tarzları Boyutları ve Alt Boyutlarının Seviyeleri.....	89
4.7.3.1. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavırların ve Alt Boyutlarının Seviyeleri	90
4.7.3.2. Yönetim Tarzlarını ve Alt Boyutlarını Algılama Seviyeleri	91
4.7.4. Hastane Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırlarının Farklılık Analizi.....	92
4.7.4.1. Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi.....	93
4.7.4.2. Görev Sürelerine Göre Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi.....	93
4.7.4.3. Meslek Gruplarına Göre Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi.....	94
4.7.4.4. Kadro Türlerine Göre Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi.....	96
4.7.4.5. Çalıştıkları Birime Göre Personelin Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi.....	97
4.7.5. Hastane Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi	98
4.7.5.1. Cinsiyete Göre Çalışanların Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi.....	99
4.7.5.2. Görev Sürelerine Göre Çalışanların Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi.....	99
4.7.5.3. Meslek Gruplarına Göre Çalışanların Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi.....	100

4.7.5.4. Kadro Türüne Göre Çalışanların Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi	101
4.7.5.5. Çalıştıkları Birime Göre Personelin Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi.....	102
4.7.6. Hastane Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Etik İklim Algılarının Farklılık Analizi.....	103
4.7.7. Korelasyon Analizi.....	104

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA

5.1. HASTANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL KONULARA KARŞI GÖSTERDİKLERİ TAVIRLAR VE BU TAVIRLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ HAKKINDA TARTIŞMA	106
5.2. HASTANE ÇALIŞANLARININ SESSİZLİK SEVİYELERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZİ HAKKINDA TARTIŞMA.....	108
5.3. HASTANE ÇALIŞANLARININ ETİK İKLİM VE YÖNETİM TARZLARI İLE İLGİLİ BULGULARINA YÖNELİK TARTIŞMA	109
5.4. HASTANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ETİK İKLİM VE YÖNETİM TARZLARI BOYUTLARI İLE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ BULGULARINA YÖNELİK TARTIŞMA.....	110
SONUÇ.....	111
ÖNERİLER	113
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	131
EK 1. ANKET FORMU	131
EK 2. İZİN YAZISI.....	134
EK 3. ETİK KURUL RAPORU.....	138
ÖZGEÇMİŞ.....	140

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ETİK İKLİM VE
YÖNETİM TARZLARI ALT BOYUTLARININ İNCELEMESİ: ERZURUM
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Ömer Sıddık BUDAK

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. S. Börteçine AVCI

2015, 140 sayfa

**Jüri: Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI
Prof. Dr. Önder BARLI
Yrd. Doç. Dr. Fatih YILDIRIM**

Günümüzde kamu kurumlarında personelin bağlılığı ve motivasyonu gibi pek çok unsurda etkisi olan kavramlardan biri de personelin yaşadığı örgütsel sessizlik konusudur. Örgütsel sessizliğe neden olan pek çok faktörün temelinde yönetimin uyguladığı politika ve uygulama şekilleri yer almaktadır.

Bu tezin amacı, kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim, yönetim tarzları boyutları ile alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşması ve aralarındaki ilişkinin ortaya koyulmasıdır. Öncelikle çalışmada örgütsel sessizlik, yönetim tarzları ve etik iklim ile ilgili bilgiler verilmiştir. Uygulama kısmında Erzurum İli merkezinde bulunan 2500 çalışanlı bir kamu hastanesinden anket yardımıyla veriler toplanmış ve SPSS 16'da frekans testi, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi ve Spearman korelasyon testleri ile bulgular elde edilmiştir.

Sonuçlara göre; hastane çalışanlarının konulara karşı gösterdikleri tavırlar ve örgütsel sessizlik seviyelerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Demokratik ve paternalist yönetim tarzları ile pozitif ilişkisi en yüksek olan sessizlik boyutu örgüt yararına sessizlik olarak bulunmuştur. Otoriter yönetim tarzı ile pozitif ilişkisi en yüksek olan sessizlik boyutları ise fırsatçı ve pasif sessizlik olarak tespit edilmiştir. Etik iklim ile pozitif ilişkisi en yüksek olan sessizlik boyutu örgüt yararına sessizlik iken etik iklimin pozitif ilişkisi en yüksek olan yönetim tarzı boyutu demokratik yönetim tarzı olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, Yönetim tarzları, Etik iklim, Sağlık çalışanları.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

REVIEW OF SUBSCALE OF THE ORGANIZATIONAL SILENCE ETHICAL CLIMATE AND MANAGEMENT STYLE IN PUBLIC INSTITUTIONS: AN EXAMPLE IN ERZURUM HEALTH SECTOR

Ömer Sıddık BUDAK

Advisor: Assist. Prof. Dr. Salih Börteçine AVCI

2015, Page: 140

Jury: Assist. Prof. Dr. Salih Börteçine AVCI

Prof. Dr. Önder BARLI

Assist. Prof. Dr. Fatih YILDIRIM

Nowadays, one of the concepts, that have an impact on many factors such as staff commitment and motivation in public institutions, is the subject of organizational silence. Management's policy and application methods of administration rank among on the basis of many factors causing organizational silence.

The aim of this thesis is to expose the differentiation and the relationship between dimensions and subscale of management styles, organizational silence, ethical climate based on demographic characteristics. Firstly, informations were given about organizational silence, management style and ethic climate in this study. In the application part, data were collected by questionnaire from a public hospital located in the center of Erzurum province with its 2500 Employees and findings were obtained by applying SPSS 16 frequency test, Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis H test and Spearman correlation test.

According to the results; it was determined that the attitudes and level of organizational silence of hospital staff towards subject differs significantly based on demographic characteristics. The highest positive correlation dimension of silence with democratic and paternalistic management style was found to be the silence for the benefit of the organization. The highest positive correlation dimension of silence with authoritarian management style has been identified as an opportunistic and passive silence. While the highest positive correlation dimension of silence with ethical climate is the silence for the benefit of the organization, the highest positive correlation dimension of management style with ethical climate has been identified as a democratic management style.

Keywords: Organizational silence, management styles, ethical climate, health workers.

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Sessizliğin Özel Tipleri	15
Tablo 2.1. Yönetim Tarzları	43
Tablo 4.1. Örneklem Büyüklükleri.....	71
Tablo 4.2. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Anketi ve Boyutlarının Güvenilirliği	73
Tablo 4.3. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Anketi ve Boyutlarının Güvenilirliği	74
Tablo 4.4. Örgütsel Sessizlik Anketi ve Boyutlarının Güvenilirliği	75
Tablo 4.5. Etik İklim Anketi Güvenilirliği.....	75
Tablo 4.6. Etik İklim Anketi Güvenilirliği.....	76
Tablo 4.7. Yönetim Tarzı Anketi Güvenilirliği.....	77
Tablo 4.8. Normallik Testi	78
Tablo 4.9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı	79
Tablo 4.10. Örgütsel Konulara Karşı Tavırların Ortalama Düzey Aralıkları	89
Tablo 4.11. Yönetim Tarzlarına Karşı Çalışan Algılarının Ortalama Düzey Aralıkları.....	89
Tablo 4.12. Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Ortalamaları	91
Tablo 4.13. Çalışanların Yönetim Tarzı Algılarının Ortalaması.....	92
Tablo 4.14. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 4.15. Çalışanların Görev Sürelerine Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları.....	94
Tablo 4.16. Çalışanların Meslek Gruplarına Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları.....	95
Tablo 4.17. Çalışanların Kadro Türüne Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 4.18. Personelin Çalıştıkları Birimlere Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları.....	98

Tablo 4.19. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları	99
Tablo 4.20. Çalışanların Görev Sürelerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları	100
Tablo 4.21. Çalışanların Mesleklerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları	101
Tablo 4.22. Çalışanların Kadro Türlerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları	102
Tablo 4.23. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 4.24. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Etik İklim Algılarının Farklılık Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 4.25. Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutlarının Korelasyon Tablosu	105

ŞEKİLLER DİZİNİ

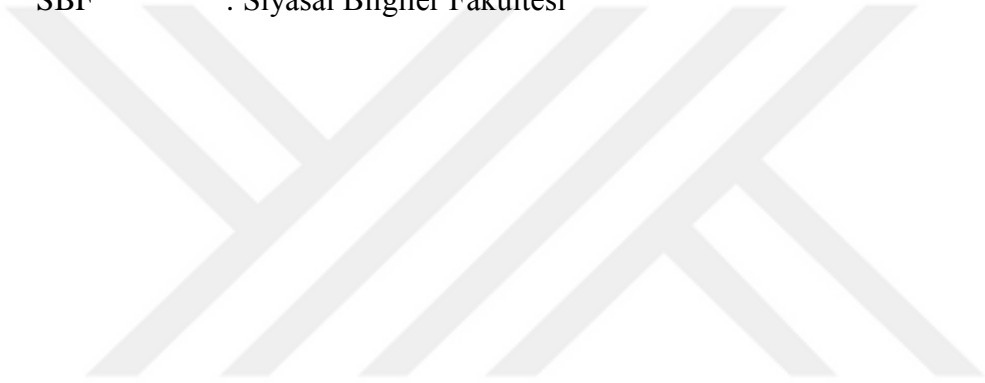
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	69
Şekil 4.2. İş Arkadaşlarına Kötü Muameleye Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	80
Şekil 4.3. Görevin Kötüye Kullanılmasına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	80
Şekil 4.4. Hastalara Kötü Muamele Yapılması Karşısında Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	81
Şekil 4.5. Birilerinin İşten Kaytarmasına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı....	81
Şekil 4.6. İsraf ve Verimsizliğe Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	82
Şekil 4.7. Kurumun Zarara Sokulmasına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı....	82
Şekil 4.8. Yönetimin Yetersizliğine Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	83
Şekil 4.9. Yöneticilerin Yanlış Tutum ve Davranışlarına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	83
Şekil 4.10. Yöneticilerin Adil Olmayan Uygulamalarına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	84
Şekil 4.11. Mesai Arkadaşlarının Yetersizliğine Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	84
Şekil 4.12. Mesai Arkadaşlarının Düşük Performansına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	85
Şekil 4.13. Çalıştığı Birimlerin Eksikliklerine Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	85
Şekil 4.14. İşyerindeki İşleyiş ve Süreçlerdeki Aksamalara Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	86
Şekil 4.15. Çalıştığı Birimin Performans Düşüklüğüne Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	86
Şekil 4.16. Çalıştığı Yerin Fiziksel Sorunlarına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	87
Şekil 4.17. Çalıştığı Ortamın Temizliği Konusunda Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	87
Şekil 4.18. Kişisel Gelişiminin Önündeki Engellere Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı.....	88

Şekil 4.19. Özlük Haklarını (Terfi, Ücret vs.) Kısıtlayan Durumlara Karşı
Personel Tavrının Frekans Dağılımı 88



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

TDK	: Türkiye Dil Kurumu
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
KMÜ:	: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
USA	: Amerika Birleşik Devletleri
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
SBF	: Siyasal Bilgiler Fakültesi



TEŞEKKÜR

Yüksek lisansa başladığım günden beri bana desteğini esirgemeyen danışmanım ve değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI'ya, ders ve tez aşamasında tecrübelerini aktaran Sayın Prof. Dr. Önder BARLI'ya minnettarlığımı arz ederim.

Çalışmalarımın her safhasında yanımda olan değerli arkadaşlarım Öğr. Gör. Erol GEÇGİN'e, Öğr. Gör. Onur KAVAK'a, Öğr. Gör. Ömer CENGİZ'e, Arş. Gör. Fethullah UÇAN'a ve Arş. Gör. Lokman ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak duaları ile yanımda olan annem ve babama, varlığıyla moral kaynağım olan dünyalar tatlısı oğlum Yusuf Adil'e ve hiçbir zaman benden desteğini esirgemeyen, bu çalışma süresince benimle aynı sıkıntıları çeken yol arkadaşım canım eşim Eda BUDAK'a en içten sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Erzurum-2015

Ömer Sıddık BUDAK

GİRİŞ

Yönetim, birçok araştırmacı tarafından üzerinde durularak değişik boyutlar kazandırılmış bir olgudur. Özellikle işletme ve organizasyonlarda insanların kitleler halinde bulunmaları bu yapılarda yönetimin önemini daha da artırmıştır. Global dünyada sanayileşmenin hızla ilerlediği göz önüne alınırsa örgütler için yönetimin farklılığı yakalama çabası olduğunu söyleyebiliriz (Batmaz, 2012). Rekabetçi piyasada bir adım daha öne geçme çabası ile yönetim ve liderlik tarzları önemli bir hal almıştır. Başarının yakalanması amacıyla yönetim tarzını doğru seçmek zorunda olan örgütler, birçok değişkene bağlı olarak yönetim tarzlarını belirlerler. Özellikle çalışanların performansları konusunda başarının elde edilebilmesi için yönetim tarzlarının çalışanlara uygun olması gerekir (Örs, 2010). Çalışanları örgüt verimliliği konusunda olumsuz etkileyen yönetim tarzlarının tespit edilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların aktif bir şekilde yönetime katılmasını ve çalışanların yaratıcı fikirlerinden örgütün istifade etmesini sağlayan yönetim tarzları, örgüt için faydalı bir tercih olacaktır.

Çalışanlar, örgüt başarısı için en önemli paydaşlardan birisidir. Çalışanlardan maksimum faydayı elde edebilen örgütlerin başarısız olma ihtimali zayıftır. Çalışanların örgüt içerisinde verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi çalışma ortamı ile yakından ilgilidir. Çalışanların fikirlerini söyleyebilecekleri ve bu fikirlerin ciddiye alınacağı bir ortamda yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkması olası bir durumdur. Buna karşın korku ortamı oluşturularak çalışanların sindirilmesi, bazı durumları kabullenmeye zorlanmaları örgütsel sessizlik ortamını ortaya çıkarır. Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde çalışan personelin bilerek görüş, öneri ve sorunlarını açıkça dile getirmemesi, kendi kabuğuna çekilmesi durumudur (Erenler, 2010; Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanlar bazen çoğunluğun sesine uyduklarını göstermek için veya diğer görüşleri onayladıkları için susmaktadırlar (Dyne, Ang, ve Botero, 2003). Bazen konuşacakları zaman kendilerinin veya diğer örgüt üyelerinin zarar göreceklarini bildikleri için susmaktadırlar (Brinsfield, 2009). Bazen de ellerindeki fırsatları kaçırmamak için susmaktadırlar (Knoll ve Dick, 2013). Çalışanların örgüt içerisindeki statüleri ve yaşadıkları olaylar sessiz bir hal almalarına neden olabilmektedir.

Çalışanların performansı üzerinde etkili bir diğer kavram ise “etik” kavramıdır. Tarih bakımından etik oldukça eski kavramdır. Örgütlerde etik dışı uygulamaların

yaygınlaşmasından dolayı örgüt bilimciler son zamanlarda etik ve etik iklim ile ilgili oldukça fazla araştırma yapmışlardır. Örgüt içerisindeki etik iklim havası, çalışanların ahlaki değerler çerçevesinde örgüt kültürünü oluşturarak kendi aralarında ve dışarıya karşı bunu hissettirebilmeleri ile oluşur. Etik iklim havasının örgüt içerisinde yakalanması, çalışanların örgüte bağlılığı ve iş tatminlerine pozitif yönde etki edebilmektedir (Karadut, 2014). Çalışanların performansında direkt etkisi olan bu değişkenlerin örgüt başarısını da olumlu yönde etkiledikleri şüphesizdir. Bunların dışında etik iklim, örgütün dış çevresinde var olan saygınlığının artıran en önemli faktörlerden birisidir. Dolayısıyla etik iklim, örgütün iç ve dış paydaşlarla ahlaklı, dürüst, anlayış ve güven duygusu içerisinde, iletişim kanallarının devamlı açık tutulmasını sağlar (Barutçugil, 2004). Örgüt içerisinde çeşitli etik kuralların olması, çalışanların etik dışı davranışlara maruz kalmalarını önlemek için şarttır. Bunun için örgüt içerisinde ki mevcut yönetim kademesinin destekleyici bir tutumunun olması gerekir. Yönetim tarafından gerekli hallerde etik dışı davranışların cezalandırılması gerekmektedir. Bu anlamda örgüt içerisindeki mevcut yönetim tarzlarının etik iklim atmosferini etkileyen önemli değişkenlerden birisi olduğunu söyleyebiliriz.

Evensel olarak önemini hiçbir zaman kaybetmeyen sağlık hizmetleri, daha sağlıklı bireyler ve toplumlar ortaya çıkarabilmek için oldukça önemlidir (Eyidoğan, 2013). Sağlık sektöründeki örgütler, genel olarak başarısızlığın telafi edilemediği ve halkın beklentilerinin fazla olduğu kurumlardır. Hastanelerin hızlılık, kullanılabilirlik, maksimum fayda, ilkelilik, etik standartlar gibi beklentilere cevap vermesi gerekir. Dolayısıyla bütün örgüt değişkenlerinin hassasiyetle incelenmesi şarttır. Bu yüzden sağlık kurumları, örgüt bilimciler tarafından sıklıkla incelen konular olmuşlardır. Özellikle sağlık çalışanlarının örgüt içerisindeki verimliliğini etkileyen durumlar oldukça fazladır. Örgüt içerisindeki yönetim tarzları, örgüt içerisindeki çalışanların sessizlik durumu ve örgüt içerisindeki etik iklim havası bu durumlardan bazılarıdır.

Yapılan bu çalışmada da Erzurum İlindeki bir sağlık kurumunda yönetim tarzları, örgütsel sessizlik ve etik iklim boyutları ile alt boyutlarının karşılıklı ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmamızın birinci bölümünde örgütsel sessizlik ile ilgili genel tanımlamalar, tarihçe, sessizlik boyutları, çalışanların sessiz kalma biçimleri ve nedenlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde yönetim ile ilgili genel tanımlamalar, yönetimin fonksiyonları, yönetim tarzlarının alt boyutları ile

ilgili literatür kısmı yer almaktadır. Üçüncü bölümde etik ve etik iklim ile ilgili genel tanımlamalar, etik iklim boyutları, belirleyicileri ve etik iklimin sonuçları yer almaktadır. Son bölüm olan dördüncü bölümde de araştırmamızın uygulama kısmı yer almaktadır. Bu bölümde araştırmamızın amacı, önemi, modeli, ön kabulleri, sınırlılıkları, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, istatistiksel analizi, elde edilen bulguları, tartışma ve sonuç kısmı yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. SESLİLİK VE SESSİZLİKLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ KAVRAMLAR

1.1.1. Ses

Ses, doğada çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan titreşimlerin canlıların kulağına ulaşmasıdır (Çağbayır, 2007). Türkiye Dil Kurumu'na [TDK] göre ise ses; “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşimdir.” Özellikle insanların aralarında iletişimi sağlayabilmeleri için bu titreşimler ve bu titreşimlerin anlamlandırılması çok önemlidir. Doğada insanların yanı sıra hayvanlarda aralarındaki iletişimi, bu titreşimler sayesinde gerçekleştirmektedirler.

1.1.2. Sessizlik

Sessizliği yukarıda verdiğimiz ses tanımına göre tanımlarsak; söz konusu titreşimlerin ortaya çıkmaması veya çıkan titreşimlerin canlılar tarafından duyulmaması halidir. TDK'ya göre sessizlik; “Ortalıkta gürültü olmama durumu” olarak tanımlanmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği kişinin kendi kendini dinlemesi şeklinde cereyan eden iletişim şekli olarak yorumlamışlardır. Kişinin kendi iç duygu ve ruh haline göre konuşmamayı tercih etmesi durumudur. Erenler'e (2010) göre; gönüllü olarak konuşma halini terk etme, bilerek ve isteyerek bazı gizli bilgilerin söylenmemesi, iletişim yeteneği eksikliğinden kaynaklı iletişim kuramama ve konuşmaya karşı isteksizlik hali durumları sessizlik kavramını açıklayan durumlardır.

Sessizliğin bir toplum içindeki iletişime olumsuz etkilerinin yanında sessiz kalanların muhalefet safında birleşmesi gibi birleştirici özelliği de söz konusu olabilir (Özdemir ve Sarioğlu, 2013). Toplum için fayda sağlayabilecek fikirlerin çeşitli isteksizlik hallerinden dolayı kasıtlı olarak söylenmemesi şeklinde gerçekleşen sessizlikler olumsuz izlenim bırakan sessizliklerdir.

1.1.3. Sesslilik

Çeşitli sebeplerden dolayı titreşimlerin ortaya çıkması ve bu titreşimlerin canlılar tarafından duyulması durumuna sesslilik hali denir. TDK'ya göre sesslilik; “sesli olma durumu” olarak tanımlanmaktadır. Dyne ve diğerlerinin (2003) yaptığı tanıma göre çalışanların çalıştıkları iş menfaatine olacak şekilde görüş bildirmeleri ve bilgilendirme yapmaları durumuna sesslilik denir. Bu tanımda belirtilen organizasyonla ilgili olumlu görüş ve fikir bildirilmesinin yanı sıra organizasyonla ilgili çeşitli kaygılarında ortaya konulması sesslilik kapsamında değerlendirilmektedir. Yine Withey ve Cooper (1989) sessliliğe farklı bir bakış açısıyla bakmış, organizasyon yapısını geliştirmek amacıyla çalışanların çeşitli eylemleri gerçekleştirmesi işini sesslilik olarak görmüşlerdir. Ayrıca var olan haksızlıklara karşı çalışanların boyun eğmeyip haklarını aramaları, bu konuda üst yönetimi eleştirmeleri veya sendika kurulması, bazı eylem ve protesto yollarına başvurulması da sesslilik olarak düşünülebilir (Erdoğan, 2011).

Sessizlikte olduğu gibi sessliliğinde olumlu ve olumsuz etkileri söz konusu olabilmektedir. Organizasyonun içerisindeki disiplinde sessliliğin olumsuz etkisi söz konusu olmaktadır. Çalışanların haklarını arama konusunda ise olumlu etkileri söz konusudur.

1.2. SESSLİLİK VE SESSİZLİKLE İLGİLİ TARİHSEL GELİŞMELER

Sesslilik ve Sessizlikle ilgili tarihsel gelişmelere bakıldığında 1970'lerden 1985'lere kadar geçen aralıkta yapılan çalışmalar “İlk Dalga”, 1985'lerden 2000'lere kadar geçen aralıkta yapılan çalışmalar “İkinci Dalga” ve 2000'lerden şimdiye kadar yapılan çalışmalar ise “Mevcut Dalga” olarak adlandırılmıştır (Erdoğan, 2011).

1.2.1. İlk Dalga

İlk Dalgada sesslilik ve sessizlik kapsamında çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların en göze çarpanları Albert Hirschman'ın çalışmaları, Abraham Tesser liderliğindeki psikolojicilerin çalışma yaptıkları Mum Etkisi ve Elisabeth Noelle-Neumann'ın 1974 yılında üzerinde çalıştığı “sessizlik sarmalı” terimidir (Brinsfield, 2009).

Hirschman'ın yaptığı çalışmalarda sosliliğin çalışanların algıt içerisindeki tatminsizliğine karşı verdikleri bir tepki olarak değerlendirilmiştir. algıt içerisindeki tatminsizliğe verilen tepkiler şoyledir;

1. algıt ile ilişkileri kesme
2. Çeşitli şikayet mercileri ile algıt içerisinde değişiklik yapma amacı için alışma
3. Sadakat
4. İlgisizlik

Hirschman, algıt içerisindeki tatminsizliğe karşı algıt çalışanlarının algıt ile irtibatlarını kesme yoluna gittiklerini yine mşterilerin organizasyon çıktısı olan ürünleri almaktan vazgeçtiklerini belirtmiştir. Bu seçeneği tercih etmeyip algıt içerisinde sesini çeşitli yollarla duyurarak var olan sistemi değiştirme yoluna gidenlerde olabilir. Bu davranış, değişiklik için yeteri kadar çaba sarf edebilecek kişilerde söz konusu olur. Kolaya kaçıp algıt ile irtibatı kesmeden, sesini duyurup çeşitli gleri de arkasına alarak girişimlerde bulunulabilirler. Bir diğer seçenek ise kişinin algıt e sadakatle bağlılığını devam ettirerek çeşitli dşşncelerle algıt ile ilişiğini sürdürmesidir. Kişinin algıt ile bağlantısını sadakat çerçevesinde sürdürebilmesi için ya var olan sorunları göz ardı etmesi gerekir ya sorunların ortadan kalkacağını dşşnerek sineye çeker yada mevcut sorunların değişikliği için çaba sarf eder. Son seçenekte ise kişi algıt içerisindeki varlığını devam ettirip var olan sorunlara ilgisiz davranır (Brinsfield, 2009).

İlk dalga periyodunda soslilik ve sessizlik konusunda yapılan araştırmaların bir diğer sonucu Mum etkisidir (şehitoğlu, 2010). Mum etkisi anlayışında kişilerin algıt içerisindeki olumsuz haberleri karşılıklı olarak söylemekten çekindiği görüşü hakimdir (Conlee ve Tesser, 1973). Özellikle olumsuz haberi veren tarafın, karşı tarafı üzmemek istemesi veya kendi imajının karşı tarafın gözünde bozulmaması isteği mum etkisi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Mum etkisi algıt içerisinde yatay iletişim pozisyonunda olan kişiler arasında olacağı gibi aşağıdan yukarı veya yukarıdan aşağı doğru gerçekleşebilir. algıt içerisindeki iletişimde üstlerin tepkisinden korkan astlar olumsuz bilgileri üstlerine iletmekten çekinmektedirler (şehitoğlu, 2010). Aynı şekilde üstlerin erteleme yaparak astlara geri bildirim konusunda mum etkisi söz konusu olabilir.

Seslilik ve sessizlik konusunda yapılan araştırmalarda İlk Dalga olarak adlandırılan yıllarda yapılan araştırmaların bir diğeri Elisabeth Noelle-Neumann'ın 1974 yılında üzerinde çalıştığı "sessizlik sarmalı"dır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi kişilerin gerekli yerlerde konuşabilmeleri için destek almaları gerekir. Arkalarında yeteri kadar destek göremeyen kişiler konuşmaları gereken yerlerde de sessizliklerini devam ettirirler (Erdoğan, 2011). Bu teoriye göre konuşma isteği olan kişilerin öncelikle arkalarında destek aradıkları belirtilmektedir

1.2.2. İkinci Dalga

1985'lerden 2000'lere kadar geçen sürede seslilik ve sessizlik ile ilgili

1. Muhbirlik
2. Örgütsel Muhalefet
3. Örgütsel Adalet
4. Örgütsel Vatandaşlık
5. Sosyal Dışlanma
6. Sağır Kulak Sendromu

konularının irdelenmesi söz konusu olmuştur.

Muhbirlik, Near ve Miceli (1985) tarafından örgüt içerisindeki haksız davranış ve yöntemlerin gerekli mercilere bildirilmesi olarak tanımlanmıştır. Van Dyne ise sesliliğin muhbirlikten ayırt edilmesi gerektiğini sesliğin ispiyonculuktan ziyade bilgi sahibi olunan konularda kişilerin görüş bildirmesi olarak değerlendirmiştir.

Graham, örgütsel muhalefet için seslilik ve sessizlik formlarının varlığını ileri sürmüştür. Örgütsel muhalefet, örgütte olması gereken ilkelerin zedelenmesi, karşı örgüt üyelerinin duyarsız kalmaması durumudur (Erdoğan, 2011).

Örgütsel adalette 1985'lerden 2000'lere kadar seslilik ve sessizlik konularında yapılan araştırmalar sonucu araştırmacılar tarafından irdelenen konular arasındadır. Örgüt içerisinde yetki sahibi insanların adil olmaması durumunda örgüt içerisinde seslilik ve sessizlik durumlarının varlığı söz konusu olabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık, birçok araştırmacı tarafından ikinci dalga ve akabindeki mevcut dalga zaman periyotlarında yapılan seslilik ve sessizlik araştırmalarında

üzerinde durulan bir başlık olmuştur. Örgüt üyelerinin örgütteki iş arkadaşlarının zarar görmemesi amacıyla bazı konularda sessizlik davranışı içerisinde oldukları görülmüştür (Erdoğan, 2011).

Sosyal Dışlanma; örgüt içerisindeki kişilerin diğer kişiler tarafından benimsenmemesi ve akabinde örgüt dışına itilmesi gibi uygulamaları içerir. Bu süreçlerde dışlanan örgüt üyelerinin karşı davranışlarını sesli ve sessiz bir şekilde göstermeleri söz konusu olabilmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

Pierce, Smolinski ve Rosen'in 1998'de yaptıkları araştırmada Sağır kulak sendromu ile örgüt üyelerinin taciz konusunda yapılan şikâyetlere verdikleri tepkilerin seslilik ve sessizlik üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda sağır kulak sendromuna sebep olan etmenler; Şeffaf olmayan şikâyet mercileri, karşı atak olarak kurbanın da suçlanması, mevcut suçlamaların kabul edilmemesi, küçük aile firmalarıdır (Şehitoğlu, 2010).

1.2.3. Mevcut Dalga

Mevcut dalga 2000'li yılların başından günümüze kadar geçen süreçteki sessizlik kavramının incelendiği dönemdir. Bu dönemde daha önce sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar bir adım daha öteye götürülmüştür. 2000'li yılların başlarından itibaren sessizlik kavramı, örgüt yapısı üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından fazlasıyla ilgilenilen bir kavram haline bürünmüştür (Şehitoğlu, 2010). Mevcut dalga olarak nitelendirdiğimiz bu yıllarda örgütsel sessizlik kavramının birçok bağımlı veya bağımsız değişkenle olan ilişkisi incelenmiştir ve hala incelenmektedir (Brinsfield ve diğ., 2009). Bu dönem de örgütsel sessizlik kavramı seslilik kavramı ile birlikte ele alınmış ve farklı boyutları ortaya konulmuştur.

Mevcut dalga döneminde özellikle etkili olan çalışmalara baktığımızda; 2000 yılında Morrison ve Milliken'in önceki araştırmaların genel olarak toparlandığı çalışmaları mevcuttur. 2001 yılında Pinder ve Harlos'un çalışanların sessizliği üzerine yaptıkları çalışma varlığını göstermektedir. 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin'in beraber yaptıkları araştırmada örgüt içi iletişim sıkıntılarının sessizlik kapsamında irdelenmesi söz konusudur. Bu dönemdeki en önemli çalışmalardan birisi

2003 yılında çalışan sesliliğini çalışan sessizliği ile birlikte ele alan Van Dyne ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarıdır.

1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Morrison ve Milliken 2000 yılında örgütsel sessizlik konusunu; var olan işle ilgili bilgilerin çeşitli nedenlerden dolayı ortaya konulmaması olarak değerlendirmişlerdir. Pinder ve Harlos 2001’de yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliği; örgüt üyelerinin var olan işle ilgili düşüncelerinin değiştirilme olasılığı göz önünde bulundurularak dışa vurulmaması olarak tanımlamışlardır. Dyne ve arkadaşları 2003’teki çalışmalarında; sessizliğin sadece sesliliğin tersi olarak düşünülmemeyeceği, örgütsel sessizliğin işle ilgili düşüncelerin söylenmemesi ve bu düşüncelerin üyelerin kendilerinde saklaması durumlarında ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Panteli ve Fineman 2005’de örgüt üyelerinin var olan işle ilgili alınan kararlara onay vermeleri durumunda ortaya çıkan durumun örgütsel sessizlikle açıklanacağını savunmuşlardır. Yine Calpham ve Cooper’ın 2005 yılındaki örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalarında; örgüt üyelerinin üst yönetim tarafından baskı altında tutulması ve ortaya koyacakları görüş ve fikirlerinin üst yönetim tarafından ciddiye alınmayacağı düşüncesi sonucu örgütsel sessizlik ortamının ortaya çıkabileceği fikrini savunmuşlardır. Henriksen ve Dayton 2006 yılında yaptıkları araştırmada örgütsel sessizliğin örgüt içerisindeki büyük problemlere karşı üyelerin verdiği küçük tepkiler olarak değerlendirebileceğini belirtmişlerdir. Çakıcı 2007’de örgütsel sessizliği; örgüt içerisindeki sorunlara karşın görüş bildirmeme olarak tanımlamıştır. Tangirala ve Ramanujam 2008’de örgütsel sessizliğin tanımı yaparken örgüt üyelerinin olumlu veya olumsuz düşüncelerini kasıtlı ve bilinçli olarak kendilerine saklaması vurgusunu yapmışlardır. Brinsfield 2009’da örgüt içerisindeki üyeler için sessizliğinde bir iletişim çeşidi olduğunu ve örgüt içerisindeki bazı uygulamalara sessizlikle onay verildiği sonucunu çıkarmıştır. Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson 2011’de örgüt üyelerinin kendilerini ifade etme yetenekleri konusunda zayıf olmaları sebebiyle var olan işle ilgili konuları takip etmemelerini örgütsel sessizlik olarak değerlendirmiştir.

Bu tanımlar ışığında; örgüt üyelerinin çeşitli baskı ve tepkilere maruz kalması, var olan fikirlerin üst yönetim tarafından önemsenmemesi, önemli bilgilerin kendilerinde kalma isteği, var olan düşünceye onay verilmesi, kendilerini ifade

edememe ve grup üyeleri arasında sivrilip dışlanma gibi nedenlerden dolayı var olan işle ilgili görüş ve fikirlerini ortaya koymamaları durumu örgütsel sessizliği oluşturur.

Morrison ve Milliken, örgütsel sessizlik ile ilgili geniş yelpazeli araştırma yapan araştırmacıların başında gelirler. Bu anlamda örgütsel sessizliğin tanımı yapan ilk araştırmacılar Morrison ve Milliken'dir (Afşar, 2013). Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel şartların üzerinde durmuşlardır. Örgütteki üyelerin hangi şartlarda sessiz kaldıklarını ve hangi şartlarda seslilik durumunu tercih ettiklerini araştırmışlardır (Kutlay, 2012). Ayrıca sessizlik ikliminin örgütün geleceği için önemli olduğu ve sessizliğin olmaması durumunda örgüt üyeleri için tehlikeli bir ortamın oluşacağı dolayısıyla seslilik için çabalamanın gereksiz olduğunu savunmuşlardır (Erdoğan, 2011).

Pinder ve Harlos sessizliğin örgüt üzerinde çeşitli etkilerinin olduğunu savunmuşlardır (Çakıcı, 2007). Bu fonksiyonlar;

- 1- Sessizlik, örgüt üyelerini birbirlerine çekerek gruplaşmasını sağlayabilir veya grup üyelerinin birbirlerinden uzaklaşmasını sağlayabilir.
- 2- Sessizlik var olan görüşlere onay verme durumunda veya tam tersi muhalefet etme durumlarında söz konusu olabilir.
- 3- Sessizlik, örgüt üyelerinin çok düşünmelerinden veya hiç düşünmemelerinden kaynaklanabilir.
- 4- Sessizlik örgüt üyelerinin arasındaki ilişkiyi düzeltebilir veya tam tersine aralarındaki ilişkiyi olumsuz etkileyebilir.

Van Dyne ve arkadaşları (2003) ise örgütsel sessizliğin sessizlik ve seslilik olarak iki alt boyut olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu boyutlarda yapılan araştırmalarda sessizlik çeşitlerini kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik; seslilik çeşitlerini de kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına seslilik olarak belirlemişlerdir.

1.3.1. Çalışan Sessizliği

Çalışan sessizliği, Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin tanımını yapmasından sonra Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yeniden tanımlanmıştır

(Afşar, 2013). Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini, örgüt içerisindeki bireylerin görüşlerini değiştirilme olasılığına karşı söylememe şeklinde tanımlamışlardır. Pinder ve Harlos'a göre örgüt içerisindeki çalışan sessizliği bireysel anlamda ortaya çıkar. Brinsfield ve arkadaşları (2009) ise çalışan sessizliğinin ilk aşamada bireysel anlamda varlığını gösterip sonraki aşamalarda diğer örgüt üyelerine sirayet edebileceği düşüncesini savunmuşlardır (Erdoğan, 2011). Van Dyne ve arkadaşları (2003) çalışanların değişik motivasyonlardan dolayı sessizlik içerisine girebileceklerini belirterek bu motivasyonlar ışığında çalışan sessizliğini kendi içerisinde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre; çalışan sessizliği kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013).

1.3.1.1. Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Van Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre çalışan sessizliğinin alt boyutlar, üç tanedir. Bunlar; itimat ve itaat duygularına dayanan “Kabul Edilmiş Sessizlik”, korku duygusuna dayanan “Savunma Amaçlı Sessizlik” ve son olarak işbirliği duygusuna dayanan “Örgüt Yararına Sessizlik” tir (Dyne ve diğ., 2003). Michael Knoll ve Rolf van Dick; 2013 yılında Pinder ve Harlos (2001) ile Dyne ve diğ. (2003) tarafından işlenen boyutlara istinaden dört boyutlu sessizlik ölçeğini geliştirmiştir. Buna göre “Kabul Edilmiş Sessizlik”, “Örgüt Yararına Sessizlik”, “Pasif Sessizlik” ve “Fırsatçı Sessizlik” boyutları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) yaptığı örgütsel sessizlik sınıflandırmasının alt boyutları ve Knoll ve Dick’ in (2013) yaptığı örgütsel sessizlik sınıflandırmasının alt boyutları incelenmiştir. Ölçek seçiminde ise boyut çakışması olmaması için; savunmacı sessizliği, pasif ve fırsatçı sessizlik olarak ikiye ayıran Knoll ve Dick’ in (2013) dört alt boyutlu örgütsel sessizlik anketi kullanılmıştır. Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015’de yaptıkları araştırmada; uygulama safhasından sonra literatüre kazandırılmış olan fırsatçı sessizlik türünün, örgütsel sessizlik alanına farklı bir bakış açısı kazandıracağını belirtmişlerdir.

1.3.1.1.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Kabul edilmiş sessizlik, örgüt içerisindeki kişilerin var olan olumlu-olumsuz durum ve şartları kabul edip bu şartlar ile ilgili herhangi bir görüş veya fikir beyan etmeyerek sessiz kalmaları olarak tanımlanabilir (Dyne ve diğ., 2003).

Kabul edilen sessizlik ile çalışan itaati arasında bir ilişki söz konusudur (Şehitoğlu, 2010). Bir örgüt içerisinde çalışanların itaatkâr olması var olan durumu her şartta kabul etmelerini sağlar. Gerek başka bir çözüm bulamamaları gerekse sonsuz bir şekilde itaatkâr olmaları örgüt elemanlarının örgüt içerisindeki haksız durumlarda bile sessiz kalmalarına neden olur (Erdoğan, 2011). Örgüt üyelerinin var olan şartları istemese de kabul edip bu şartlar hakkında sessizlik halinde olması ve diğer mevcut olabilecek şartları dillendirmemesi kabul edilen sessizliği açıklayan durumlardır (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne ve diğ., 2003). Kişinin mevcut çözüm yollarının farkında olmasına rağmen isteksiz ve ilgisiz tavır sergilemeleri söz konusudur (Tayfun ve Çatır, 2013). Örgütün kendini geliştirmesi, kabul edilen sessizlik içerisindeki örgüt üyeleri için o kadarda önemli değildir. Üyeler, Örgüt içerisindeki var olan görevlerini yerine getirip diğer sorunları görmezden gelirler. Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde var olan sorunlar için kendilerini yetersiz görmeleri ve çeşitli kesimler tarafından ciddiye alınmama düşünceleri kabul edilen sessizlik formatına girmelerine neden olur. Özellikle daha önce bu gibi sorunlarda sessiz kalmayıp fikir beyan eden üyelerin ciddiye alınmaması bu üyelerin artık örgüt içerisindeki var olabilecek bütün sorunlara karşı duyarsızlaşmasına neden olur. Üyeler, sorunlar karşısında fikir beyan etmenin faydasının olmadığını fark edip kabul edilen bir sessizlik ortamına girerler (Batmunkh, 2011). “Konuşmamın bir faydası olmayacak”, “Bu şirketten bir şey olmaz”, “Şimdiye kadar böyle gelmiş, gidişat bizim konuşmamızla mı değişecek” gibi düşünceler örgüt üyelerinin kafasına yerleştikçe kabul edilen sessizlik örgüt içerisinde varlığını gösterir.

Yanık (2012), kabul edilen sessizlik ortamının toplum kültürlerinden etkilendiğini vurgulamıştır. Örgüt içerisinde kabul edilen sessizlik ortamının oluşması için “güç mesafesi” kültürü etkileyici bir etmen olarak görev alır. Örgüt üyeleri, örgüt içerisinde hiyerarşik olarak üst yönetimde bulunan kişilerin her zaman en iyisini bildiklerini düşünürler. Türkiye’de ki kurumların genel yapısına bakıldığında güç mesafesinin fazla olduğu hiyerarşik yapıların varlığı görülmektedir. Bu tip toplum

kültürleri, kendilerine güveni az olan ve örgüt gelişimi için çaba sarf etmeyen, görüş bildirmeyen bireyler ortaya çıkarırlar (Yanık, 2012).

Çakıcı (2010) kabul edilen sessizlik ortamının öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkili olduğunu savunmuştur. Öğrenilmiş çaresizlik ile üyelerin kendilerini sürekli işe yaramayan, görüşü gerekli merciler tarafından ciddiye alınmayan taraf olarak hissetmeleri söz konusudur. Öğrenilmiş çaresizlik sayesinde üyelerin konuşması gereken yerlerde de konuşmama durumu ortaya çıkabilir. Çünkü üye önceki tecrübelerinden kaynaklı olarak öğrenilmiş çaresizlik yolunu seçerek var olan durumu kabullenecektir (Ruçlar, 2013).

1.3.1.1.2. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik, örgüt içerisindeki kişilerin var olan olumlu-olumsuz şartlar ile ilgili görüş veya fikir beyan etmesi durumunda örgütün zarar görebileceği korkusuyla fikirlerini söylemeyerek sessiz kalması durumu şeklinde tanımlanabilir. (Dyne ve diğ., 2003). Örgüt üyelerinin bilinçli bir şekilde fikirlerini kendine saklama durumu söz konusudur. Kişiler örgüt yararına sessiz kalırken iki ihtimal söz konusu olabilir. Kişi ya örgütün zarar görmemesi için yada örgüt içerisindeki diğer bir kişinin zarar görmemesi için sessiz kalıyordur (Brinsfield, 2009). Aslında her iki ihtimalde de kişinin korumacı yaklaşımı söz konusudur. Savunma amaçlı sessizlikte kişi kendini tehlikelerden korumak için sessiz kalıyorken örgüt yararına sessizlikte kişi kendini değil örgütün tamamını veya bir kısmını etkileyen tehlikelere karşı savunma gerçekleştirir. Örgüt içerisindeki kişiler, örgüt yararına sessiz kalırken işbirliği ve dayanışma duyguları içerisinde var olan görüşlerinin örgütün zarar görmemesi için açığa vurulmaması mantalitesindedirler.

Örgüt yararına sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki söz konusudur (Özgen ve Süregevil, 2009). Örgütsel vatandaşlıkta örgüt üyeleri diğer üyeleri düşünmesi ve diğer üyelere çeşitli eylemlerle yardım etmesi söz konusudur (Özdevecioğlu, 2003). Örgüt yararına sessizlikte de örgüt üyeleri diğer örgüt elemanlarını ve örgütün tamamını düşündüğünden ve onlara zarar gelmesini istemediğinden sessiz kalma eylemini gerçekleştirmektedirler (Ruçlar, 2013).

Örgüt üyeleri örgüt içerisinde ki sıkıntılı bir durumu gündeme getirirken bu sıkıntılı duruma sebebiyet veren üyelerle ikili ilişkilerinin bozulmasını istememeleri duygusu ağır basabilir. Bu üyelerinde zor durumda kalmasını istemeyen kişi, konuşmak istese de sessiz kalacaktır. Yine örgüt içerisinde yanlış uygulamaların farkında olan örgüt üyesi, örgütün dışarıya karşı zor durumda kalmaması için bu yapılan yanlışları görmezden gelerek sessizlik halini sürdürebilir.

1.3.1.1.3. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, örgüt içerisindeki kişilerin var olan olumlu-olumsuz şartlar ile ilgili görüş veya fikir beyan etmesi durumunda tepki alabileceği veya zarar görebileceği korkusuyla fikirlerini söyleyerek sessiz kalması durumu şeklinde tanımlanabilir. (Dyne ve diğ., 2003).

Savunma amaçlı sessizlikte kişiler konuştukları zaman ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerini savunma isteği güderler. Özellikle hiyerarşik yapının katı olduğu örgüt yapılarında astların üstlere olumsuz haber bildirmekte çekindikleri ve sessiz kaldıkları görülmektedir. Çünkü kişiler olumsuz haber bildirdiklerinde üstlerinden olumsuz tepkiler alıp çeşitli yaptırımlara maruz kalabileceklerdir. Bu yüzden hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya doğru iletişimde söz konusu olan sessizlik, savunma amaçlı sessizliktir (Milliken ve diğ., 2003). Ayrıca alınabilecek tepkilerden korkan astların, üstlere verdikleri bilgilerde olumsuzlukları azaltarak aktarmaları söz konusudur (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Bu durumda örgüt için gelecekte daha büyük tehlikeler ortaya çıkabilir. Aynı şekilde örgüt üyelerinin kişisel hatalarından kaynaklı olumsuzlukları kariyer yapma veya sicilinin bozulması gibi kaygılardan dolayı gizleyip sessiz kalma yoluna gidebilirler (Detert ve Burris, 2007).

Savunma amaçlı sessizlikte; kişi, fikir beyan edeceği konu ile ilgili görüşlerinin kendisi için risk oluşturup oluşturmayacağını düşünür ve risk değerlendirmesi yapar. Fikir beyan etmesinin kendisi için tehlikeli olacağına karar verirse savunma amaçlı sessizlik oluşur (Tayfun ve Çatır, 2013).

Kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik arasındaki farklara genel olarak bakacak olursak (Pinder ve Harlos, 2001);

- Örgüt üyeleri kabul edilmiş sessizlikte var olan sorunlara karşı yeteri kadar çözüm önerilerine sahip değilken, savunma amaçlı sessizlikte yeteri kadar çözüm fikrine sahiptirler.
- Kabul edilmiş sessizlikte kişilerin konuşma isteği çok düşükken, savunma amaçlı sessizlikte kişiler konuşmaya fazlasıyla isteklidir fakat konuşmaktan korkarlar.
- Kabul edilmiş sessizlikte kişilerin aklından bağlı oldukları örgütten ayrılma konusu geçmezken, savunma amaçlı sessizlikte ayrılma muhtemel seçenekler arasındadır.
- Kabul edilmiş sessizlikte üyelerin yoğunlukla yaşadığı duygular; kabullenme, itaat, vurdumduymazlık iken savunma amaçlı sessizlikte yoğunlukla korku, baskı, stres duyguları söz konusudur.
- Son olarak kabul edilmiş sessizlikteki üyelerin bilinç seviyesinin, savunma amaçlı sessizlikteki üyelere göre daha düşük seviyede olduğu söylenebilir.

Van Dyne ve arkadaşlarının yaptığı sınıflamaya göre sessizlik türlerini tablo halinde verecek olursak;

Tablo 1.1. Sessizliğin Özel Tipleri

Davranış Şekli	Hakim Olan Duygu	Sessizlik Türü
Rahat Davranış	İtimat ve İtaat	Kabul Edilmiş Sessizlik
Korunmacı Davranış	Korku ve Risk	Savunmacı Sessizlik
Korumacı Davranış	İşbirliği ve Dayanışma	Örgüt Yararına Sessizlik

(Dyne ve diğ., 2003)

1.3.1.1.4. Pasif Sessizlik

Pasif sessizlik, Pinder ve Harlos'un 2001'de sessizlik boyutu olarak ortaya çıkardığı bir sessizlik türüdür (Kahya, 2015). Savunmacı sessizliğe göre aralarında ince ayırım farkı olan bu sessizlik türünde itaat ve korku duygularından kaynaklı bir sessizlik

vardır. Kişi kendini kızığa çeker. Pasif sessizlikte; kişi, kendini koruyabilmek için olumsuzluk ihtiva eden düşüncelerini saklı tutar.

Pasif sessizlik ile savunmacı sessizlik arasındaki ince ayrım şöyledir; Savunmacı sessizlikte korku temelli bir sessizlik mevcut iken pasif sessizlik durumunda kişi katılmadığı bazı durumlar için alternatif seçeneklerin farkında olmasına rağmen strateji gereği konuşmaz (Knoll ve Dick, 2013).

1.3.1.1.5. Fırsatçı Sessizlik

Fırsatçı sessizlik, Knoll ve Dick'in örgütsel sessizlik için buldukları dördüncü boyuttur. Knoll ve Dick bu boyutu tanımlarken kişilerin kurnazlık duygularının kabarması sonucu çıkarlarını ön plana çıkarmalarından bahsetmişlerdir (Knoll ve Dick, 2013). Karacaoğlu ve Küçükköylü (2015), fırsatçı sessizliği kişilerin sessiz kalarak kendi yararlarını düşünmeleri şeklinde tanımlamıştır.

Bu sessizlik türünde kişiler önceden yaptıkları planlar doğrultusunda menfaatçi duygularla olaya yaklaşırlar. Bu kişiler için menfaatinin olduğu durumlarda susmak en rasyonel karardır. Bu boyutta kişi, örgüt içerisinde avantaj elde edebilmek amaçlı bilgileri saklayabilir. Sapkınca bir sessizlik türü olarak algılanan bu türde; kişi başkalarının zararının olmasını fazla umursamadan kendi avantajı söz konusu olduğu zaman sessiz kalmayı tercih eder.

1.3.1.2. Çalışanların Sessiz Kalma Biçimleri

1.3.1.2.1. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu, örgüt çalışanlarının memnun olmadıkları şeyleri açık bir şekilde ortaya koymama durumlarıdır (Pierce ve diğ., 1998). Pinder ve Harlos (2001) sağır kulak sendromunu, çalışanların tatmin olmadıkları durumları ortaya koymalarına engel olan örgüt içi bir kural olarak tanımlamıştır. Üst kademe çalışanlar tarafından çalışanların bu davranışları olumlu bir davranış olarak görülebilmektedir (Dilek, 2014). 1990'ların sonuna doğru iyice üzerinde durulmaya başlanan (Ruçlar, 2013) sağır kulak sendromu olgusu özellikle mobbinge maruz kalan çalışanlarda ortaya çıkan bir durumdur (Çaloğlu, 2014). Örgütsel hareketsizlik olarakta dillendirilen sağır kulak

sendromunda çalışanlar rahatsız oldukları konuyu direkt olarak söyleyemezler. Milliken ve diğerleri (2003), cinsel taciz olaylarının ortaya çıkması, örgütlerde olumsuz bir hava esmesine neden olduğundan sağır kulak sendromunun cinsel taciz olaylarında da yoğunlukla görüldüğünü belirtmektedirler.

Pierce ve diğerlerine göre sağır kulak sendromunun üç faktörden dolayı oluşabilmesi mümkündür.

1. Örgüt içerisinde bildirim mekanizmasının istenilen şekilde ve hızla çalışmaması, örgüt politikalarının yetersiz nitelikte olması durumu.
2. Yönetimin eksik yaptırımları veya olayı ciddiye almadan kapatması durumu: Bu durumda suçlamaların reddedilmesi, mağdura misilleme yapılması ve mağdurun suçlu duruma düşürülmesi gibi şeyler söz konusu olabilmektedir.
3. Örgüt yapılarından kaynaklı durumlar: Çeşitli aile şirketleri, erkek çalışanların yoğunlukta olduğu şirketler, personel yönetimi departmanının minimum düzeyde çalıştığı şirketler bu duruma örnektir.

1.3.1.2.2. Çalışan İtaati

Çalışan itaati, çalışanların çalışma şartlarını sorgulamadan olduğu gibi kabul etmeleri ve var olan alternatif durumların çok fazla farkında olmamaları şeklinde oluşan durumdur (Bildik, 2009). Örgüt içerisinde çalışanlar kendilerinden istenilen şeylerin yapılması, örgüt kurallarının aynen uygulanması ve işlerin zamanında yapılması ile itaatkâr olduklarını göstermektedirler (Dyne, Jill ve Richard, 1994). Çalışanların itaat duygusuyla kabul edilmiş sessizlik haline gireceğini daha önce söylemiştik. Fakat itaat etme ve sessiz kalma duygularını yaşayan çalışanlar arasında çeşitli farklılıklar vardır. İtaat eden çalışanlar sadece sessiz kalan çalışanlara göre var olan şartları daha fazla kabul etmişlerdir ve var olan şartları değiştirmek için çok fazla çaba sarf etmezler (Bildik, 2009). Ayrıca itaat eden kişilerin bu sessizlik durumlarından kurtulabilmeleri için daha fazla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Pinder ve Harlos'a (2001) göre; itaatkâr çalışanlar, var olan şartları olması gereken şartlar olarak görürler. Dolayısıyla itaatkâr şekilde çalışanların süregelen örgüt şartlarına göz yumma süreleri daha fazladır.

Çalışanlar itaatkârlıklarını, örgüte karşı bağlılıkları olmadan göstermeleri durumunda istenmeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir (Yanık, 2012). İtaatkâr

çalışanların örgüte bağlılık duygularının yüksek olması, örgütün yol kat edebilmesi için gerekli yenilikler yapılması konusunda oldukça işe yarayacaktır (Yanık, 2012). Sadece itaatkâr olan çalışanlar, gerektiği yerlerde örgütün faydasına olabilecek yeni fikir ve görüşlerini söylemeyeceklerdir. Bu da örgütün istenilen düzeyde ilerlemesinin önünde engel teşkil edecektir.

1.3.1.2.3. Çekilme veya Başka Davranışlara Yönelme

Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre; örgüt içerisinde sessiz kalma, çalışanın kendini geriye çekmesi veya başka davranışlara yönelmesi şeklinde gerçekleşebilir. Çalışanlar örgüt içerisinde konuşmayı riskli bulmaları ve bundan zarar göreceklarını düşünmeleri sessiz kalmalarına, sorunlarla ilgili fikir beyan etmemelerine ve kendilerine konuşmanın haricindeki farklı davranışlara yönlendirmelerine sebep olur. Bu davranışlar, örgütün ilerlemesi konusunda çalışanların etkisini azaltan bir durum ortaya koymaktadır.

Çalışanların çekilme duygusu içerisinde örgüte karşı bağlılığı da azalır. Bunun yanı sıra çalışanların örgüt içerisinde başka davranışlara yönelmesi, hem örgüt çalışanlarının hem de değişimler gerçekleştirme konusunda örgüt performansını etkilemektedir. Bu bağlılığın azalmasını ve değişim performansını etkileyen çeşitli etmenler vardır (Şehitoğlu, 2010). Bunlar;

- Çalışanlara karşı ön yargılı yaklaşım
- Çalışanların terfi ettirilmemesi
- Çalışanların çeşitli şekillerde cezalandırılması
- Çalışanların işten çıkarılması
- Çalışanlara değer verilmemesi
- Çalışanlara karşı güven azlığı

1.3.1.2.4. Rız Olma veya Pasif Kalma

Örgüt içerisinde çalışanların bir diğer sessiz kalma biçimi, çalışanların pasif kalması ve var olan davranışlara razı olmasıdır. Çalışanlar özellikle örgüt içerisinde ki var olan imajlarının zedelenmemesi için pasif kalma seçeneğini seçebilmektedirler (Milliken ve diğ., 2003). Çalışanların örgüt içerisinde fikirlerinin dikkate alınmaması ve

bu fikirlerin örgüt politikalarında etkili olmaması, fikir beyan edilmesi konusunda çalışanların geri planda durmalarına neden olur. Bu tür durumlarda çalışanlar kendilerini pasifize ederek var olan duruma razı olmayı tercih ederler (Sarıkaya, 2013).

Bu sessizlik türünün dört farklı tipi söz konusudur (Pinder ve Harlos, 2001).

Bunlar;

- İlgisiz Sessizlik: Geri çekilerek ilgisiz sessiz olmak
- Geri Çekilen Sessizlik: Kafa sallama gibi hareketler ile geri çekilmek
- Destekleyici Sessizlik: Gülümsemelerle destekler gibi görünmek (Harbalıoğlu, 2014)
- Anlamsız Sessizlik: Anlamsız bir şekilde sessiz kalmak

Bu tür sessiz kalma biçimine neden olan bir diğer etken ise çalışanların yasadışı veya ahlakdışı muameleye maruz kalmasıdır. Örgüt içerisinde var olan imajın zedelenmemesi için çalışanlar maruz kaldığı bu muameleye karşı tepki vermeyerek pasif kalmakta ve razı olmaktadır (Alioğulları, 2012).

1.3.1.3. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri

Çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı çalıştıkları örgüt içerisinde seslilik halini değil de sessizlik halini tercih edebilmektedirler. Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalma şekli çeşitli kişisel özelliklerinin etkisiyle olmaktadır. Bu kişisel özellikler; çalışanın nezaket dolu olması, saygı ve sevgi içerisinde olması, hoşgörülü davranışları etkisinde kalması şeklinde sayılabilir (Alioğulları, 2012).

Çalışanların sessiz kalmasını çeşitli nedenler ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; Yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, mobbing, geçmiş tecrübeler, risk unsurları şeklinde sayılabilir.

1.3.1.3.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Örgütün başarıyı yakalayabilmesi için yöneticiler ve yöneticilerin altında çalışanlar, koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Örgüt performansına sadece yöneticilerin değil tüm çalışanların etki ettiği unutulmamalıdır. Yöneticiler, genel olarak çalışanların verdikleri bilgiler doğrultusunda örgütün bugünü ve yarını hakkında karar verirler.

Çalışanların verdikleri bilgilerin hatalı olması durumunda örgüt içerisinde yanlış politikalar gün yüzüne çıkabilir (Milliken ve Morrison, 2003). Bu tür durumlarda çalışanların en korktuğu şey yöneticilerin olumsuz tepkileridir. Bu yüzden bazı örgütlerde üst yönetimin örgüt politikaları ile ilgili alınan kararlara karşı çalışanların aksi bir görüş bildirmesi hoş karşılanmamaktadır (Kahveci, 2010).

Yapılan araştırmalarda organizasyondaki eksiklikler, yönetimdeki aksaklıklar, adaletli olmayan paylaşım şekli, verimsizlik gibi konularda çalışanların aleni bir şekilde konuşmaktan çekindikleri görülmektedir (Bildik, 2009). Çalışanlar, yöneticilerin olumsuz geri dönüş yapacaklarını, fikirlerinin ciddiye alınmayacağını veya düşüncelerinin örgüt içerisinde herhangi bir değişiklik meydana getirmeyeceğini düşünürler (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt yöneticilerinin çalışanlara gerekli güveni vermeleri gerekir. Bunun için; yöneticilerin, örgüt içerisinde etik davranışlara yönelmesi, davranışlarında tutarlı olması ve çalışanlara karşı önyargıdan uzak olması gerekir (Harbalıoğlu, 2014). Ayrıca alınan kararlarda paydaş olarak çalışanların fikirlerini önemsemeli, örgüt politikalarından çalışanları haberdar etmeli, örgüt politikalarına karşı gelecek eleştirilere açık olmalı ve çalışanlarla rahat bir şekilde istişare edebilmelidir.

1.3.1.3.2. İzolasyon Korkusu

Milliken ve Morrison'a (2003) göre; çalışanlar, var olan sorunlarla ilgili fikir beyan ettiği zaman uyumsuz, sorunlu biri olarak algılanabileceklerini ve akabinde izolasyona uğrayabileceklerini düşündüklerinden sessiz kalma yolunu tercih edebilmektedirler. Örgüt içerisinde diğer arkadaşlarından izole edilmek istenmeyen çalışanlar, farklı görüşe sahip olsalar bile örgütün çoğunluğunun düşüncelerine katılmak zorunda kalırlar (Afşar, 2013). Bu durum örgüt içerisinde farklı görüş ve fikirlerin ortaya çıkmasını ve var olan sorunlara orijinal çözümlerin bulunmasını engelleyecektir.

Canlılar genel olarak hayatları boyunca büyük bir yapbozun bir parçası olmak isterler. Yani bir grup için vazgeçilemez bir eleman ve bu grup ile beraber daha büyük anlamlar ifade etmek isterler. Örgüt içerisinde çalışanlarda örgüt içerisindeki grubun bir parçası olarak gerek onlara destek verme gerekse de onlardan destek alma konusunda grup üyelerine ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisinde var olan bir

gruptan dışlanması kendileri için fazlasıyla önemlidir. Çalışanlar bu gruplardan dışlanmamak için sessiz kalmayı göz önüne alabilmektedirler (Alioğulları, 2012).

Bu durum örgüt çalışanlarının performanslarını olumsuz etkiler. İletişim eksikliği yaşayan çalışanların performanslarındaki değişim örgütü de etkileyecektir. Burada örgüt yöneticilerinin oluşturacakları örgüt ikliminin önemi ortaya çıkacaktır. Yöneticiler, çalışanların dışlanmaya maruz kalmadan fikir ve görüşlerini söyleyebilecekleri bir ortam oluşturmak zorundadırlar (Yüksel, 2015).

Scheufele ve Moy'a (2000) göre; örgüt içerisinde reddedilme duygusunu yaşamak istemeyen çalışanlar, davranışlarını buna göre dizayn etmektedirler. Örgüt içerisinde ihbarcı, muhbir gibi sıfatlarla anılmak istemeyen çalışanlar örgüt içerisindeki iletişimlerinde sorun yaşayabilmektedirler.

1.3.1.3.3. Mobbing

Mobbing, çalışanlara örgüt içerisindeki diğer çalışanlar tarafından tehdit, şantaj, küçük görme gibi tavırların sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır (Şehitoğlu, 2010). Yüksel (2015), mobbingi tanımlarken; sistemli ve sürekli bir şekilde karşı tarafın kendine güvenini düşürecek davranışlardan bahsetmiştir. Mobbing, örgüt içerisinde aynı statüdeki insanlar arasında yapılabileceği gibi genel olarak üstlerin astlarına uyguladıkları davranıştır. Yetki sahibi çalışanlar bu yetkilerini diğer çalışanlara karşı kullanarak yıldırma, psikolojik ve fiziksel baskı davranışları sergileyebilirler. Fiziksel baskılarla karşı tarafın küçük düşürücü hareketlere maruz kalması, psikolojik baskılarla karşı tarafın dışlanması mobbing kapsamında sayılan davranışlardır (Yıldız ve Kılış, 2010).

Örgüt içerisinde mobbing dengeleri bozan, gergin bir örgüt iklimi doğuran, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyen davranışlar olarak kendini gösterir (Kutlay, 2012). Çalışanlar genelde mobbing karşısında sessiz kalma halini tercih ederler. Buda performanslarında düşüşe neden olur. Örgüt içerisinde çalışanların yüksek derecede mobbinge maruz kalmaları ileriki zamanlarda çalışanların örgütten kopmalarına bile neden olabilir.

1.3.1.3.4. Geçmiş Tecrübeler

Milliken ve diğerlerine (2003) göre çalışanlar, gerek arkadaşlarından gerekse çalışma ortamlarından elde ettikleri tecrübeler doğrultusunda da sessiz kalabilmektedirler. Örgüt içerisinde özellikle sessiz kalmayıp olumsuz sonuçlarla karşılaşan çalışanlar, diğer çalışanlar için olumsuz tecrübe olabilmektedir. Bu durumu gören çalışanlar, arkadaşları ile aynı duruma düşmemek için sessiz kalmanın en doğru yol olduğunu düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Örgüt çalışanları örgüt içerisinde iyi bir gözlemcidirler. Örgüt içerisindeki tavır ve davranışlarına bu gözlem doğrultusunda yön vermektedirler. Örgüt içerisinde gerekli değeri görmeyen düşünceler söz konusu olduğu sürece çalışanların, örgüt için önemli olan fikirlerini paylaşmamaları gayet normaldir. Bu düşüncedeki çalışanlar, zamanla kendilerinin örgüt için önemsiz olduklarını düşünürler ve örgütten kopabilirler.

1.3.1.3.5. Risk Unsurları

Örgüt içerisindeki çeşitli risk unsurları, çalışanların örgüt içerisinde sessizlik haline bürünmelerine neden olur. Çalışanlar, örgütü ilgilendiren konularda aleni bir şekilde konuşmanın riskli olabileceğini düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). Örgütün geleceği için çalışanların inisiyatif olarak bazı fikirleri beyan etmeleri ve bazı riskleri almaları gerekir. Fakat gerek gelecekteki kariyer planları gerekse de sorunlu bir kişilik olarak dışlanma korkusu, çalışanların örgüt içerisinde garantici davranarak risk almamasına sebep olur (Harbalıoğlu, 2014).

Birçok örgütte çalışanların kademe olarak yükselmesi, örgüt içi performanslarına ve üstlerinin görüşlerine bağlıdır. Performans açısından gerekli şartları sağlayan çalışanlar, üst kademe yöneticilerin gözünde herhangi bir değer kaybı yaşamamak için çok fazla risk almazlar. Çünkü risk hatayı da beraberinde getirebileceği için çalışanlar, tedbirli davranmaktan vazgeçmezler.

1.3.1.4. Örgütlerde Sessizlik Teorileri

Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalma durumlarını açıklayan çeşitli teoriler vardır. Bu teoriler fayda-maliyet analizi, Vroom'un beklenti (bekleyiş) teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarlamadır.

1.3.1.4.1. Fayda-Maliyet Analizi

Örgüt içerisinde çalışanlar var olan duruma karşı sessiz kalırken fayda-maliyet analizi yaparlar (Dilek, 2014). Bu analiz türünde çalışanlar, “konuşsam ne gibi faydalar elde edeceğim” veya “konuşmalarım karşısında ne gibi bedeller ödeyeceğim” düşüncesindedirler (Premeaux, 2001). Çalışanların örgüt içerisindeki beklentileri, var olan olumsuzluklar karşısında sessiz kalmalarına sebebiyet verebilir. Örgüt içerisinde üst yönetimin daha önceki uygulamalarından yola çıkan çalışanlar, konuşmalarının kendilerine ne kadar fayda ne kadar zarar getireceğini fayda-maliyet analizine göre yapmaktadırlar (Alioğulları, 2012).

Dutton, Ashford, O'Neil, Hayes ve Wierba'ya (1997) göre; çalışanlar, sessiz kalmamaları durumunda çeşitli bedeller öderler. Bunlar; çalışanların kaybettikleri zaman ve enerji, kaybettikleri imaj ve itibar, bazı çalışanlarla yaşanan tartışmalar, görüşüne karşı çıkılan grubun düşmanca tavırları ve örgütten dışlanmadır. Bu bedeller, çalışanın konuşması sonrasında elde edeceği fayda ile karşılaştırıldığında bedeller daha ağır basıyorsa sessizlik hali söz konusu olmaktadır. Çalışanların bu bedelleri ödememesi için planlı bir şekilde tepkilerini gerçekleştirmeleri gerekir. Çalışanların, bu planlarını yaparken kendi menfaatlerini düşündükleri görülmektedir (Kahveci, 2010).

1.3.1.4.2. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Vroom, beklenti terimini “yapılan fiil ve bu fiilin sonucu arasındaki ilişkilerin bütünü” olarak tanımlamaktadır (Harbalıoğlu,2014). Bekleyiş teorisine göre var olan varsayımlar şöyledir (Lunenburg, 2011); Kişiler var olan seçenekler arasından kendilerini tatmin edebilecek seçenekleri bulur ve tercih ederler. Kişilerin bağlı oldukları örgütlerden beklentileri genel olarak dolgun bir maaş, güvenli bir iş ortamı ve benzeri şeylerdir. Kişiler var olan beklentilerine göre davranışlarını bilinçli olarak

kendileri seçer. Kişiler, önceki tecrübelerini ve beklentisinde oldukları şeyleri bağlı buldukları örgütlere yansıtırlar. Vroom'un beklenti teorisinin temel taşları;

1. Beklenti
2. Vasıta
3. Değer

Kişinin performansını artırarak çabalamasına degecek beklentilerin olması ilk aşamadır. İkinci aşama kişinin yüksek performansının çeşitli vasıtalar aracılığıyla sonuçlandırılmasıdır. Bu ödüllerin kişiler için değerli olması gerekir. Üçüncü aşama bu ödüllerin kişiler için değeridir. Bu üç unsurun bir araya gelmesi kişilerin performansında oldukça önemlidir

Bu teoride de fayda-maliyet teorisine benzer şekilde beklenen faydaların ileride karşılaşılabilecek bedellere karşı üstün olması düşünülmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Eğer kişiler, bu teoriye göre beklentilerini şekillendirirlerse arzuladıkları şeylerin olması ve arzulamadıkları şeylerin olmaması için plan ve program yaparlar. Örgüt içerisinde çalışanların yaptığı davranışlar sonucu önemli tepkiler almaları çeşitli beklentiler içerisinde girmelerine neden olur

1.3.1.4.3. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı, kişilerin sessiz kalma haline büründükleri bir diğer teoridir. Kişiler, çoğunluğun fikrine uymadıklarında veya çoğunluğun davrandığı gibi davranmadıklarında kendilerini zayıf ve güçsüz hissederler (Bildik, 2009). Ayrıca çoğunlukla beraber çıkan sesliğin daha etkili olduğu, çoğunluk olmadan fikir ve görüşlerin çok fazla önemsenmeyeceği görüşü hakimdir. Bunun tersi durumda kişiler, çoğunluk olmadıklarını hissettiklerinde fikir ve görüşlerini açıklamaktan çekinirler (Çakıcı, 2007). Ayrıca kişiler, çoğunluğun fikrini tam olarak anlayamamaları durumunda da kendi fikirlerini açığa vurmaktan çekinirler. Yalnızlık duygusu, örgüt içerisindeki kişilerin sessizlik sarmalı içerisinde girmesine neden olur.

Sessizlik sarmalı teorisi özellikle örgüt geleceği için parlak fikirleri olan kişilerin sessiz kalmasına neden olur. Bu durum, örgütün gelişmesi adına örgütü olumsuz yönde

etkiler (Soycan, 2010). Yine kişilerin çoğunluktan izole edilme korkusu, düşünce olarak çoğunluğun düşüncesinin benimsenmesine neden olmaktadır (Şehitoğlu, 2010).

Bowen ve Blackmon'a (2003) göre; kişilerin aleni bir şekilde fikirlerini beyan etmemelerinin temel nedeni, sessizlik sarmalındaki yatay baskıdır. Kişiler, düşünce ikliminden geçerek sessiz kalma veya konuşma tercihleri arasından birini seçerler (Bowen ve Blackmon, 2003).

1.3.1.4.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Greenberg ve Baron'a (2003) göre; kendini uyarlama, çalışanların örgüt içerisindeki ilişkileri ve kendi pozisyonunu gözden geçirerek hareket etmesidir. Çalışanların örgüt içerisindeki ortama göre davranışlarını değiştirmeleri sonucu kendilerini ortama göre uyarlamış olurlar. Değişime açık olan çalışanlar, bu konuda zorluk çekmezken; değişim konusunda adapte sorunu çeken çalışanlar, bu konuda zorlanırlar (Oral ve Köse, 2011).

Bazı araştırmacılar, bu teoriyi kendini gözleme teorisi olarak adlandırmaktadırlar. Kendi davranışlarını gözleyen kişiler, örgüt içerisindeki koşullara uygun davranmaya çalışacak ve diğer kişilerin davranışlarına göre kendi davranışlarını düzenleyeceklerdir (Greenberg ve Baron, 2003). Tabii ki bu teoriye göre; kişilerin hem kendi davranışlarını hem de diğer kişilerin davranışlarını gözleme konusunda becerikli olması gerekir. Kendi davranışlarını gözleyebilen kişiler, örgüt içerisindeki ortamı ve havayı gözleyebilmek amacıyla çeşitli çabalar içerisine girebilmektedirler. Fakat kendi davranışlarını gözleme konusunda sıkıntı yaşayan kişiler, var olan görüş ve fikirlerini açık bir şekilde sunmak istemektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Kendini uyarlama teorisinde kişinin kendi benliği ile ilgili ayarlamalar söz konusudur. Diğer kişilerin davranışları esasında kişi, kendi benliği ile ilgili gözlem, analiz, denetleme ve ayarlamalar yapma eğilimindedir (İşleyici, 2015). Kişiler bu ayarlamaları yaparken denetimli bir şekilde seslilik hali söz konusudur. Kişilerin gerek konuşmaları gerekse de davranışları, kendini uyarlama teorisinde oldukça önemlidir.

1.3.2. Çalışan Sessliliği

Çalışan sessliliği, çalışanların çalışma ortamlarındaki aksaklıkları dile getirmesi şeklinde tanımlanacağı gibi örgüt politikalarına olumlu etkiler sağlayacak faydalı konuşmalar olarakta tanımlanabilir (Brinsfield, 2009). Kaynaklarda sesslilik terimi genel olarak, örgüt içerisinde değişim meydana getirebilmek amacıyla çalışanların konuşması şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Dyne ve diğ., 2003).

Brinsfield'e (2009) göre çalışan sessliliği örgüt içerisinde çeşitli durumlar kapsamında ortaya çıkar. Bunlar;

1. Örgüt ve çalışanlar için devamlılığın sağlanması
2. Örgüt çalışanlarının üst yönetimin karar verme konusunda rahat hareket edebilmesi amacıyla tavsiyelerde bulunması
3. Çalışanların var olan durumdan memnuniyetsizliklerinin ifadesi
4. Çalışanların seslerinin toplu olarak daha güçlü olarak çıkarılacağı düşüncesidir.

1.3.2.1. Çalışan Sessliliğinin Alt Boyutları

Van Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre; çalışan sessliliğinde de üç tür söz konusudur. Bunlar; çekilme temelli "Kabul Edilmiş Sesslilik", korku temelli "Savunma Amaçlı Sesslilik" ve dayanışma temelli "Örgüt Yararına Sesslilik" dir (Dyne ve diğ., 2003).

1.3.2.1.1. Kabul Edilmiş Sesslilik

Kabul edilmiş sesslilik, örgüt çalışanlarının kendi fikir ve görüşlerini çoğunluğun fikir ve görüşlerine göre dizayn etme veya değişiklik yapma inancını kaybettiği için çoğunluğun görüş ve fikirlerini kabul etme şeklinde tanımlanabilir (Dyne ve diğ., 2003). Bu şekilde sesslilik gösteren kişilerin kendilerine güveni azdır. Kendi fikirlerinin doğruluğuna güvenmedikleri için örgütteki hakim olan görüş ve düşüncelerin doğruluğunu kabul edip bu düşüncelerin açık bir şekilde ortaya konulmasını sağlarlar.

Kabul edilmiş sessliliğin diğer sesslilik türleri ile benzer tarafları vardır. Var olan düşüncelerin aleni bir şekilde ortaya konulması benzer yönleridir. Fakat kabul edilmiş sesslilik, diğer sesslilik türleri kadar proaktif bir davranış değildir (Dyne ve diğ., 2003).

Kabul edilmiş seslilik durumunda; çalışanlar fikir ve düşüncelerini aleni bir şekilde ortaya koyarlar fakat bu görüş ve fikirler kendi fikirleri değildir (Sarıkaya, 2013). Kişiler, tek başlarına seslilik durumunda kendilerini savunmasız hissederler. Toplu olarak ortaya konan fikirlerde ise çoğunluğun sesi söz konusu olduğundan dolayı rahattırlar.

1.3.2.1.2. Savunma Amaçlı Seslilik

Dyne ve arkadaşları (2003) örgüt içerisinde çalışanların korkuya dayalı olarak savunma mekanizmasıyla görüş ve fikirlerini ortaya koymalarını savunma amaçlı seslilik olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar, örgüt içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı tehlikede olduklarını düşünürlerse koruma moduna girip savunma davranışlarına yöneleceklerdir (Şehitoğlu, 2010). Çalışanların öz savunma yaparken diğer çalışanları suçlamaları veya konunun kapatılması için konuşmalar yapmaları söz konusu olabilir (Dyne ve diğ., 2003).

Çalışanların örgüt içerisinde savunma mekanizmalarını harekete geçirmeleri, var olan olumsuzlukları hemen ortadan kaldırmaz. İlk etapta zaman kazanma ve kendini rahatlatma konularında işe yarar (Şehitoğlu, 2010). Çalışanlar çeşitli şekillerde savunma mekanizmalarını çalıştırabilirler (Tanık, 2010). Bunlar ;

1. Olayı farklı şeylerle özdeşleştirme, olayın yönünü saptırma.
2. Olayı olduğu gibi inkar etme
3. Farklı veya karşıt görüşlerle olayın bastırılması
4. Çeşitli tavizler verilerek telafi etme
5. Olayın dışsal nedenlere dayandırılması
6. Olayın müsebbibi olarak diğer çalışanların gösterilmesi

Savunma amaçlı seslilikte çalışanların ben merkezci bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2011). Çalışanlar, kendilerinin ileride çeşitli tehlikeler ile karşı karşıya geleceğini düşünerek çeşitli savunma politikaları geliştirirler. Asıl amaç kendini koruyup kollamaktır. Kişi, bu tip seslilikte kendi menfaatlerini her zaman ön planda tutar.

1.3.2.1.3. Örgüt Yararına Sesslilik

Dyne ve arkadaşları (2003), örgüt içerisinde çalışanların işbirliğine dayalı olarak geliştirici görüş ve fikirlerini ortaya koymalarını örgüt yararına sesslilik olarak tanımlamışlardır. Bu sesslilikte çalışanlar, örgütün kendini geliştirmesi ve örgüt içerisindeki sorunların gün yüzüne çıkarılması için konuşurlar (Sarıkaya, 2013). Çalışanların konuşma amacı, örgütün ortamda var olan zararlardan minimum bir şekilde etkilenmesi veya örgütün olumlu bir şekilde değişime uğramasıdır.

Örgüt yararına sesslilik aynı savunmacı sesslilikte olduğu gibi çaba sonucu ve bilinçli bir şekilde ortaya çıkar (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Dolayısıyla bu sesslilik türünde örgütün çalışanlar üzerindeki yönlendirme etkisi azdır. Bu sesslilik davranışı çalışanların kendi isteklerine binaen ortaya çıkar. Dışarıdan etkilenme söz konusu değildir. Dolayısıyla her ne kadar bu davranışın örgüt içerisinde olumlu bir havası olsa da üst düzey yöneticilerin tamamı bu davranışı onaylamayabilir (Dyne ve diğ., 2003). Bu yüzden örgüt yararına sesslilik halinde çalışanların görüş ve fikirleri, daha ikna edici ve etkili olmalıdır.

Bu sesslilik türünde çalışanlar örgüt merkezli bir anlayışa sahiptir (Şehitoğlu, 2010). Çalışanlar için örgütün menfaati daha önemlidir. Savunma amaçlı sesslilikte olduğu gibi kişi sadece kendini düşünmez (Durak, 2012). Asıl amaç, diğer çalışanların da gelişmesi için çaba sarf etmek ve örgütün top yekûn mesafe kat etmesini sağlamaktır. Bu tip sessliliğin ortaya çıkabilmesi için çalışanların dayanışma duygusu ile hareket etmesi gerekir (Dilek 2014). Dayanışma ruhundan uzak, bencil çalışanlardan oluşan bir örgütte örgüt yararına sesslilik halinin ortaya çıkması zordur.

1.3.2.2. Çalışanların Sesslilik Biçimleri

Çalışanlar çeşitli formatlarda sesslilik hallerini gösterebilirler. Üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma ve muhbirlik çalışanların sesslilik durumlarını gösterdikleri biçimlerden bazılarıdır.

1.3.2.2.1. Üstleri Etkileme

Örgütlerin hemen hemen tamamında astlar ve üstler karşılıklı etkileşim içerisinde çalışmaktadırlar. Örgütlerde başarının elde edilebilmesi için; gerek ast-üst gerekse de aynı kademe çalışanları arasındaki iletişim düzeyinin iyi olması gerekir (Şehitoğlu, 2010). Astların üstlere karşı iletişim kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekir. Çünkü bilgi akışının alttan üste doğru gittiğini düşündüğümüz zaman iletişim konusu daha fazla önemli hale gelir. Astlar, olumsuz bir durumu etkili iletişimle yöneticilere izah edebilmeli ve onları tatmin edebilmelidirler (Açıkalın, 1993).

Çalışanlar, üstleri etkileme konusunda üstlerin davranışlarını önemserler. Üstlerin davranışlarına göre farklı etkileme metotları kullanılabilir. Çalışanlar, bu metotları zamanında ve uygun bir şekilde gerçekleştiremezlerse sessizlik haline bürünebilirler (Atasever, 2013). Örgütlerde çalışanların üstleri etkileme davranışlarındaki en önemli amaç, hiyerarşik olarak daha üst mevkilerdeki kişilerle muhatap olabilmektir (Premeaux, 2001).

1.3.2.2.2. Açıkça Konuşma

Açık konuşma, genel olarak örgütün gidişatından memnun olan çalışanların bu memnuniyetlerine rağmen örgüt uygulamalarını geliştirmek amacıyla fikir ve duygularını açık bir şekilde dile getirmeleridir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanlar, konuşmalarının herhangi bir değişiklik meydana getirmeyeceğini veya kendilerine zarar vereceğini düşündükleri zaman açıkça konuşma eğilimi göstermezler (Şehitoğlu, 2010). Buna karşın rahat bir örgüt ortamında düşüncelerinin dikkate alındığını gören çalışanlar açıkça konuşmaktadırlar (Çakıcı, 2010).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre; açıkça konuşmak çalışanlara riskli gelen bir eylemdir. Çalışanlar, açık bir şekilde fikir ve görüş beyan etmenin akabinde riskli bazı sonuçlar ortaya çıkabileceğini düşünürler. Bu düşünce ile çalışanların açık veya hiç konuşmaması, örgütü çeşitli önemli görüş ve fikirlerden mahrum bırakır. Geliştirici her türlü fikre açık örgütler, çalışanların her zaman açık bir şekilde duygu ve fikirlerini ortaya koymalarını isterler (Dilek, 2014).

1.3.2.2.3. Konu Benimsetme

Konu benimsetme şeklindeki seslilik biçimi, yukarda bahsettiğimiz açık konuşma ile benzer özellikler gösterir. Konu benimsetme, özellikle yönetim kademesindeki kişilerin örgütsel başarıyı elde etmek amacıyla stratejik olarak belirledikleri fikir ve görüşlerini diğer çalışanlara benimsetme çalışmalarıdır. Üst kademe yöneticileri birbirleri arasında sıklıkla bu seslilik türünü kullanırlar. Bu seslilik türünde çalışanlar, fikir ve görüşlerini net bir şekilde ortaya koyarak örgüt içerisinde dikkatleri çekerler (Kahya, 2013).

Diğer ses çıkarma biçimlerinde olduğu gibi konu benimsetmede de sonucun olumsuz olma ihtimali çalışanları sessizliğe iter (Çakıcı, 2007). Konu benimsetme ile çalışanların büyük bir kısmı stratejik konuların içine çekilir (Dilek, 2014). Sessizlik halindeki kişiler bile fikir ve görüş bildirme konusunda hassas duygular yaşayabilirler. Dolayısıyla konuyla ilgili kendilerini konuşma zorunluluğunda hisseder. Çünkü konuyu benimseyerek var olan sorunların çözümü için kaygı duymaya başlamışlardır.

1.3.2.2.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma da açıkça konuşmada olduğu gibi örgütün mevcut şartlarının iyileştirilmesi amacıyla ortaya koyulan bir seslilik biçimidir (Çakıcı, 2007). Bu seslilik, var olan olumsuzluklar konusunda lider özellikleri ön planda olan çalışanların sorumluluk alarak pozitif katkılar sağlaması şeklinde gerçekleşir (Şehitoğlu, 2010). Bu seslilik biçiminde çalışanlar örgütün mevcut durumunda etkili olacak değişimler için çaba sarf ederler.

Sorumluluk almada genel olarak olumlu bazı olayların ortaya konulması hedeflenir (Morrison ve Phelps, 1999). Lider özellikteki çalışanlar, örgüt içindeki değişimlere öncülük ederek görevlerin nasıl yerine getirileceği ile ilgili çaba sarf ederler (Kahya, 2013). Bu aşamada var olan veya yeni oluşturulmuş görevler için bir yol haritası ortaya konur. Bunun yanı sıra görevlerin yerine getirilmesi için süreçlerdeki bazı aşamaların değiştirilmesi de söz konusu olabilir. Çakıcı'ya (2010) göre sorumluluk alma, örgüt için oldukça faydası olan bir seslilik biçimidir.

1.3.2.2.5. Muhbirlik

İngilizcede whistle-blowing olarak bilinen muhbirlik, Türkçe’de ispiyonculuk, casusluk, ajanlık gibi kelimelerle karıştırılmaktadır. TDK’ya göre muhbirlik; “Haber ulaştırıcı, haber veren kimsenin yaptığı iştir.” İspiyonculuk; “Birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyip başkalarına bildirerek çıkar sağlayan kimsenin yaptığı iştir.” Konumuzla ilgili muhbirliğin genel bir tanımını yapacak olursak; örgüt çalışanlarının, örgüt içerisindeki ahlak dışı uygulamaları, legalliği veya illegalliğine bakmadan, gerekli mercilere bildirmeleri muhbirlik şeklinde tanımlanabilir..

Muhbirlik, çalışanlar için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Örgütten dışlanma, işine son verme, örgüt içerisinde birçok düşman edinme gibi durumlar muhbirlik sonucunda çıkabilecek sonuçlardır (Durak, 2012). Muhbirlik yapacak çalışanda vicdanının sesi daha ağır basmalıdır. Çünkü yukarda saydığımız sonuçların başına geleceğini bilen çalışanlar muhbirlik yapmaktan kaçınırlar. Dolayısıyla muhbirlik yapan kişilerin bu kaygılarının olmaması gerekir. Muhbirlik, ahlaksal olarak kendini geliştirmiş veya daha fazla ahlaki beklentileri olan kişiler tarafından yapılır (Premeaux, 2001).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TARZLARI

2.1. YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Örgüt içerisinde var olan yönetim tarzlarının incelemeden önce çeşitli tanımlamalar yapılması gerekir. Yönetim olgusunun en önemli paydaşı olan yönetici, yönetim ve yönetim tarzı terimleri ile ilgili literatürde yapılan tanımlamalar şöyledir;

2.1.1. Yönetici

Örgüt yönetimlerinde en önemli paydaş yöneticidir. Yöneticinin performansına göre örgütteki dengeler değişir. Yönetici, var olan görevleri hakkıyla yapabilecek kişilere verip, daha sonra ortaya çıkacak sorunlara çözüm bulmak zorundadır. Yöneticinin buna benzer görevlerini literatürde var olan tanımlara bakarak daha iyi anlayabiliriz.

Erdoğan'a (2000) göre; yönetici, örgütün var olan amaçları doğrultusunda maddi ve insani kaynaklarını koordineli bir şekilde çalıştıran kişidir.

Özdemir (2007), yöneticiyi başkalarının çabası üzerine başarılı olmaya muhtaç kişi olarak tanımlamaktadır.

Eren'e (2008) göre; belli bir zaman periyodunda örgüt amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için değişen koşullara göre yönlendirme yapan örgüt elemanına yönetici denir.

Cengiz'e (2010) göre; ekonomik getirisi veya götürüsü kendine ait olmayan örgütün olanak ve olanaksızlıklarını yöneten kişiye o örgütün yöneticisi denir.

Özgür'e (2011) göre; yönetici, örgütün amacını gerçekleştirmek amacıyla var olan kaynakların verimli kullanılması için kurallar belirleyip buna göre talimatlar veren kişidir.

Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer'e (2012) göre; örgüt içerisindeki personel ve kaynakları faydalı bir şekilde idare etmenin yollarını arayan örgütün başındaki kişiye örgütün yöneticisi denir.

Bektaş'a (2014) göre; yönetici, çalışanları ile birlikte koordineli hareket eden ve örgütün faaliyetleri ile ilgili yönetsel sorumluluğu olan kişidir.

2.1.2. Yönetim

Yönetim, farklılaşan dünya ile kendisini yenileyen bir kavramdır (Koçel, 2005). Araştırmacılar tarafından yönetimin tanımı yapılırken hem kamu sektörü hem de özel sektör işletmeleri göz önünde bulundurulmuştur. Dolayısıyla tanımlarda örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, maddi-beşeri örgüt kaynaklarının akıllı kullanılması ve planlama, örgütlenme yönetme, koordinasyon, kontrol gibi safhalardan bahsedilmiştir.

Sabuncuoğlu (1997), çalışanların dayanışma ve düzen içerisinde çalışması ve ortak hareket etmelerini yönetim olarak nitelemiştir.

Can ve Güney'e (2007) göre; yönetim, bir süreçtir. Bu süreç örgütün başarılı olabilmesi için şarttır. Bu süreçte örgütün hedefleri için gerçekleştirilmesi gereken işlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonunun sağlanması ve denetlenmesi şarttır.

Özdemir'e (2007) göre; yönetim, örgüt amaçlarına ulaşmak amacıyla çalışanlara örgüt faaliyetlerini yaptırabilme sanatıdır.

Taymaz (2009) ise yönetimin tanımını yaparken daha önceden belirlenmiş çeşitli kural ve politikaların uygulanarak örgütün gerçekleştirilmesi gereken misyonları hakkında ve istenildiği gibi yerine getirmesinden bahsetmiştir.

Cengiz'e (2010) göre; örgüt hedefleri doğrultusunda örgüt kaynak ve çalışanlarının planlama, örgütlenme, yönetme, eşgüdümleme ve denetleme safhasından geçirilerek idare edilmesine yönetim denir.

Örs'e (2010) göre; yönetim, örgüt içerisindeki cihazları, çalışanları ve parayı kullanmaktır.

Aydın (2011), yönetim kavramının tanımına farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Buna göre yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesi amacıyla örgüt personelinin, zaman, mekân ve maddi faktörlerin maksimum fayda mantalitesiyle idare edilmesi durumudur.

Yurdakul'a (2011) göre; yönetim rasyonelliktir. Yönetimin çok boyutlu bir iş olduğu düşünülürse yönetim gerek vakit, gerek coğrafya gerekse de kişiler açısından doğru seçimlerin yapılması ve buna göre hareket edilmesi sanattır.

Aydoğan'a (2011) göre; yönetim, örgüt çalışanlarını bir arada tutmadır. Çalışan personelin farklılıklarını ortadan kaldırıp, tek bir takım ruhu oluşturabilmedir. Bu şekilde amaçların gerçekleştirilmesi daha kolay olacaktır.

Eryılmaz (2012), yönetimi örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi amacıyla ortaya çıkan faaliyetler olarak tanımlamaktadır.

Batmaz'a (2012) göre; yönetim, çalışan örgüt personelinin en iyi bir şekilde çalıştırılmasıdır. Çünkü yöneticinin performansı örgütü çalıştırabilmesi ile ölçülmektedir.

Koçak'a (2015) göre; yönetimi çalışanlara iş yaptırılması esnasında gerekli otoritenin ortaya konularak onları idare etme sanatı olarak tanımlayabiliriz.

2.1.3. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı için değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalar yapılırken araştırmacılar yönetim tarzlarının farklı boyutlarından faydalanmışlardır (Akkavak, 2014).

Örs'e (2010) göre; yöneticilerin kişilikleri, yaşam tarzları, inandıkları değerler, insana verdikleri değer, örgüt ve çalışanlara karşı inançları gibi birçok değişkene göre değişen yönetim anlayışlarına yönetim tarzı denir.

Nwadukwe ve Timinpere'ye (2012) göre; yönetim tarzı bir örgüt yönetim şeklidir.

Adizes'a (1976) göre; örgüt içerisinde çalışanların yaratıcılığı, çalışanların belli bir amaca yönlendirilmesi, çalışanların belli bir sistem dahilinde hareket etmeleri ve bunun sonunda örgütte çeşitli sonuçların elde edilmesi faktörlerinin belirginliğine göre ortaya çıkan duruma yönetim tarzı denir.

Harvey ve Turnbull'a (2006) göre; örgüt yönetimi için verilen kararlar esnasında izlenen yola yönetim tarzı denir.

Mc Guire'e (2005) göre; yönetim tarzı, yöneticilerinin karakterlerinin dışı yansıması şeklinde tanımlanabilir.

2.2. YÖNETİM KURAMLARI

Yönetim, insan hayatında çok eski yıllardan beri var olan bir olgudur. 1800'lü yılların sonuna kadar bilimsel olmayan yıllar olarak kayıtlara geçmiş ve 1880 itibari ile bilimsel yönetim yılları başlamış çeşitli bilimsel kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar şöyledir (Yaşar, 2013);

- 1- Klasik Yönetim Kuramı
- 2- Neoklasik Yönetim Kuramı
- 3- Modern Yönetim Kuramı
- 4- Postmodern Yönetim Kuramı

2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetimde genel olarak örgütün yapısı bir bütün olarak ele alınmıştır. Çalışanların bir birey olduğu göz ardı edilerek insanın incelenmesine gerek görülmemiştir. Klasik yönetim kuramında Frederick Winslow Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, Henry Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ve Karl Emil Maximilian Weber'in bürokrasi yaklaşımı gibi düşünceler ön plana çıkmıştır (Aydın, 2011). Bu yaklaşımlardan bilimsel yönetim yaklaşımında örgüt çalışanlarının işleri üzerine yoğunlaşmışken, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımında organizasyon bir bütün olarak ele alınmıştır (Zorlu, 2013).

Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımı ile verimliliğin artırılması ve çalışanlar ile yönetim kademesinin koordineli bir şekilde çalışmasını hedeflemiştir (Koçel, 2005). Bunun için bilimsel çalışmalar yapılması gerektiğini savunmuştur. Çalışanların yaptıkları işte uzman olmaları gerektiğini ve çalışanların uzman oldukları işi yapmaları gerektiği savunmuştur. Bunun için örgüt içerisinde belirli bir sistemin oturtularak çalışanların iş tanımlarının yapılması ve çalışanların uyumunun sağlanması gerekir.

Taylor'un örgüt içerisinde ortaya çıkarılan işlerle ilgilenmesine karşın Fayol organizasyonu bir bütün olarak ele almıştır (Eren, 2001). Bu yaklaşımda çalışanların bu bütünlük içerisinde istikrarlı bir görüntü çizmeleri gerektiği savunulmuştur (Alpaslan ve

Kutaniş, 2007). Fayol, örgüt içerisinde yönetimin bir süreç olduğunu düşünerek bu sürecin gerçekleşebilmesi için söz konusu aşamaların kavramsallaştırmıştır. Aynı zamanda yönetim fonksiyonları olan bu aşamalar; planlama, örgütlenme, yönetme, eşgüdümleme (koordinasyon) ve denetleme (kontrol) olarak literatüre geçmiştir.

Klasik yönetim kuramının bir diğer yaklaşımı olan bürokrasi yaklaşımı, Weber ile özdeşleşmiştir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008). Weber'e göre örgütsel yönetimde başarının elde edilebilmesi için bürokratik anlayışın örgütte benimsenmesi gerekir (Özdemir, 2007). Bu kurama göre çalışanların uzmanlık alanlarına göre hiyerarşik bir otorite yapısının oluşturulması gereklidir. Hiyerarşik yapının oluşturulması ve yetki dağılımının yapılması verimli bir örgüt oluşumunda önemlidir (Genç, 2005).

2.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramı

Neoklasik yönetim kuramı düşünürleri, klasik yönetim kuramcılarının insan unsurunu yok sayarak yönetimi incelediklerini bununda bir eksiklik olduğunu öne sürmüşlerdir. Özellikle 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan krizler organizasyonların verimliliklerini sürdürmeleri için başka arayışlara girmelerine neden olmuştur. Bu arayışlarla beraber organizasyonda bireylerin verimliliğini artırarak organizasyonun verimliliğini artırma görüşü ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005). Bu kurama göre; insanların davranışları incelenerek karmaşık yapıları çözümlenip yönetim olgusuna daha geniş çerçeveden bakılması gerekir.

Bu kuramın temel amaçlarından bahsedecek olursak;

- 1- İnsan davranışları ile yönetimi etkileyen unsurlar arasında ilişkinin çözülmesi
- 2- İnsan davranışları incelenerek insanların bir çalışan olarak örgüte maksimum fayda sağlamaları
- 3- Örgüt içerisinde insan faktörünün önemini anlamak
- 4- Örgüt içerisinde çalışan insanların tatmin duygusu ile örgütsel verimlilikleri arasındaki bağlantıyı çözmek

Bu alanda yapılan çalışmaların ilki Hawthorne çalışmalarıdır. Elton Mayo'nunda aralarında bulunduğu Harvard Üniversitesi bilim adamları Western Elektrik Şirketi'nin

Hawthorne fabrikasında çeşitli araştırmalar yaparak çalışan davranışları ile ilgili fikirler ortaya koymuşlardır. İnsan davranışları üzerine yapılan çalışmaların temelini oluşturan bu çalışmalar birçok araştırmacıya yol göstermiştir (Aydın, 2011).

Hawthorne çalışmalarında genel olarak çalışma hayatında insan davranışlarının üzerinde durulmuş ve davranışları inceleyen psikoloji, sosyoloji gibi bilimlerden yardım alınmıştır (Alpaslan ve Kutaniş, 2007). Buna göre çalışanların moral ve motivasyonunun yükselmesi ile örgüt verimliliğinin olumlu bir şekilde etkileneceği sonucu çıkarılmıştır. Ayrıca yöneticilerin birçok açıdan kendilerini geliştirmelerinin yanı sıra sosyal açıdan da geliştirmeleri gerektiği ortaya konulmuştur (Özdemir, 2007). Dolayısıyla neoklasik yönetim kuramı, klasik yönetim kuramında eksik görülen noktalara temas etmiş ve modern yönetim kuramı için bir zemin oluşturmuştur.

2.2.3. Modern Yönetim Kuramı

Bu yönetim yaklaşımı, 1960 sonrası yönetim yaklaşımları arasında bir sentez yapmak amacıyla çeşitli düşüncelerin orta atılması sonucu ortaya çıkmıştır (Okumuş ve Avcı, 2008). Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımını içeren bu kuram, klasik yönetim kuramında ve neoklasik yönetim kuramında mevcut olan olumlu düşüncelerin alınarak sentezlenmesini amaçlamıştır.

Sistem yaklaşımı, genel olarak örgüte bir sistem anlayışı ile bakmıştır. Örgütlerin çalışan bir makine sistemi gibi olduğunu ve bu makineyi çalıştıran parçaların birbiriyle ilişkisi olmasına rağmen bağımsız düşünülmesi gerektiğini savunmuşlardır (Genç, 2005). Sistemin performansını etkileyecek bütün parçaların izlenebilirliğini sağlayan sistem yaklaşımı, örgüt içerisindeki değişen parametrelerin etki alanı ve tesiri konusunda fikir verir (Koçel, 2005). Örgüt verimliliği konusunda yapılacak değerlendirmede söz konusu sorunların tespiti için sistem yaklaşımının önemli olduğu savunulmuştur.

Durumsallık yaklaşımında değişen durumlara göre uygun olan yönetim biçiminin belirlenip uygulanması gerekir. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı kendisinden önce ortaya çıkmış kuram ve yaklaşımları reddetmez (Alpaslan ve Kutaniş, 2007). Eksikliklerinin görüldüğü durumlarda alternatif yaklaşımlardan yararlanılması gerektiği görüşü hakimdir. Bu yüzden durumsallık yaklaşımını iyi yönetim anlayışının tek

olamayacağını, duruma göre yönetim yaklaşımlarının eksik veya ideal yönetim anlayışları olabileceklerini söylerler (Özdemir, 2007).

2.2.4. Postmodern Yönetim Kuramı

1980 yıllarında sanayi kültürünü kapsayan yönetim anlayışları yerine bilgi ile bütünleşmiş toplumları kapsayan bir yönetim paradigması geliştirilmiştir (Koçel, 2005). Bilimsel olarak gelişmelere açık olan bu yönetim anlayışında farklı yönetim yapıları irdelenmiştir. Buna göre; kürelleşme, toplam kalite yönetimi, enformasyon dönemi, bilgi odaklı yönetim, mükemmeliyetçi yönetim, gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005).

Kamu yönetimi biliminin de değişimlerden etkilendiği bu yıllarda postmodernlere göre yönetime katılımın fazla olması ile yönetim daha işlevsel bir hale bürünecektir. 1990 yıllarında ortaya çıkan bir terim olan yönetişim ifadesi ile bunu açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre yönetişim kavramı ile çeşitli yeni görüşler öne sürülmüştür (Özer, 2006). Bunlar;

- 1- Merkezi yönetimin ağırlığının yerel yönetimlere aktarılması
- 2- Sert bürokrasi anlayışının yerini katılımcı anlayışa bırakması
- 3- Kapalı bir yönetim anlayışının şeffaf bir yönetim anlayışı ile değişmesi
- 4- Katı hiyerarşi kurallarının yerini yetki paylaşımı ve sorumlulukların dağıtılması anlayışına bırakmasıdır.

Bu yönetim kuramına göre hedef kitleye göre üretim yapılacak mal veya hizmetlerin üretiminde değişikliğe gidilebileceği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Böylelikle örgüt politikalarının değerlendirilme aşamasında daha olumlu sonuçların karşımıza çıkacağı düşünülmektedir. (Aydın, 1999).

2.3. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Henri Fayol'un yönetim süreci yaklaşımından sonra çoğu düşünür, yönetimin çeşitli aşamalardan oluştuğunu kabul etmiştir. (Dalay, 2001). Bazı durumlarda sıralama değişsede genel olarak çoğu örgüt faaliyeti planlama ile başlar.

2.3.1. Planlama

Planlama safhası, kimi araştırmacılar tarafından öngörmek, kimileri tarafından da tasarlamak olarak ta isimlendirilmiştir (Öztekin, 2005). Planlama, örgütün geleceği ile ilgili karşı karşıya kalacağı tehditler, fırsatlar göz önünde bulundurularak alternatif uygulamaların belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Şahin, 2010). Planlama safhasında örgüt amaçlarının belirlenmesi, rol haritalarının çizilmesi, karşı karşıya kalılabilecek aksaklıkların tahmin edilmesi, faaliyetlerin belirlenmesi, zaman planlamasının yapılması gibi eylemler söz konusudur (Eryılmaz, 2012).

Fayol'a göre planlama yönetim fonksiyonları içerisinde en önemli olanıdır. Çünkü örgütün ileriki zamanlarda çeşitli sürprizlerle karşılaşması olasılığına karşı yapılan düzgün planlamaların işe yarayabilmesi söz konusudur (Şengül, 2007). Ayrıca mevcut kaynakların ve personelin verimli kullanılması konusunda planlama fonksiyonu önemlidir.

Fayol'dan sonra yönetim alanında çalışma yapan hemen hemen bütün araştırmacılar da planlama unsurunun yönetim sürecinde ne kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır. Günümüzde gerek devlet kurumlarında gerekse özel işletmelerde ki yönetim anlayışlarında planlama safhası önem arz etmektedir. Bu örgütlerdeki kalkınma planları ve stratejik planlar yönetim konusunda gerekli planların yapıldığının göstergesidir.

Tortop ve arkadaşlarına (2012) göre planlamanın çeşitli faydaları şöyledir;

- 1- Örgüt içerisinde çalışanlar için bir tekdüzelik sağlar.
- 2- Keyfi uygulamaların önüne geçilmesini sağlar.
- 3- Örgüt kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- 4- Yönetim kademesindekilerin örgütü daha kolay yönetebilmelerini sağlar.

Planlamanın örgüt yönetimi sürecinde daha etkili olabilmesi için çeşitli özelliklere sahip olması gerekir. Buna anlamda planlamaların mevcut şartlara göre değiştirilebilir olması gerekir. Belirlenen örgüt amaçlarının paralelinde bir planlama olmalıdır. Var olan olanaklardan maksimum fayda sağlayacak şekilde bir planlama yapılmalıdır. Ama gerçekleşmesi olanaksız bir planlama örgütün amaçlarının gerçekleşmemesi ile sonuçlanabilir (Aydın, 2011).

2.3.2. Örgütlenme

Örgütlenme, kaynakların etkin kullanılması ve yapılan planlamaların uygulanabilmesi amacıyla görev tanımlamaları yapmak, yönetim kademeleri belirlemek, çalışanlar ile yönetim kademesi arasındaki karşılıklı ilişkileri düzenlemek şeklinde yapılan faaliyetlerdir (Eryılmaz, 2012). Can ve Güney' e (2007) göre; örgüt içerisinde yapılan planların gerçekleştirilmesi için çalışanlar üzerinde bir örgütlenme yapılması gerekir. Yapılan örgütlenme ile kimlerin hangi görevleri yapacağı belirlenerek yetki karmaşasının önüne geçilebilmektedir (Şahin, 2010).

Örgütün takım başarısını ele edebilmesi için bireysel başarıların örgüte sirayet etmesi gerekir. Başarıların örgüt boyutunda elde edilebilmesi için güçlü bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Planlamasını iyi yapmış bir örgütte insanların ve araç-gereçlerin birbirlerine sistemli bir şekilde adapte olması etkin yönetimi ortaya çıkaracaktır.

Aydın' a (2011) göre örgütlenme fonksiyonunun örgüt yönetimi için önemi oldukça fazladır. Buna göre;

- 1- Örgütlenme ile örgüt içerisinde çalışanların görev ve sorumlulukları düzenli bir şekilde belirlenir, emir-komuta karışıklığı yaşanmaz ve yetki karmaşası önlenmiş olur.
- 2- Örgüt yapısının izlenebilirliği artar.
- 3- İzlenebilirliği artan örgütte kötü giden işlere daha kolay bir şekilde müdahale edilebilir.
- 4- Örgütün bütün paydaşlarının etkin bir şekilde örgüt yararına çalışmaları sağlanır.

2.3.3. Yönetme

Örgüt kaynakları ve personelini var olan hedefler doğrultusunda yönlendirme işi yönetme fonksiyonu olarak tanımlanır (Aydın, 2011). Yöneticilerin örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla diğer çalışanları etkilemesi yönetme fonksiyonunu oluşturur. Yönetici, yönetme sanatını kullanarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanları yola çıkarır.

Bu aşamada yöneticilerin yönetme yetenekleri örgütün başarısını yakından etkiler. Yönetici, var olan bilgi birikimini çalışanlara aktararak kalifiye çalışan sayısını

artırabilmektedir. Ayrıca yönetici, var olan iş tecrübesi ile örgüt içerisindeki görev tanımlarını yapıp buna göre bir yönetme tarzı sergileyebilmektedir. Yine yönetici, var olan ikna kabiliyeti ve yetenekleri ile çalışanları örgüte tam olarak bağlı hale getirebilmektedir (Şengül, 2007).

Bunun yanı sıra yöneticilerin yönetme fonksiyonunu yerine getirirken;

- 1- Denetimlerin periyodik olarak yapılması
- 2- Çalışanların pasif durmalarını önleyerek kararlara katkı vermelerinin sağlanması
- 3- Personelin özelliklerini yakından takip edilmesi
- 4- Personelin özelliklerine göre uygun işlerde çalıştırılması
- 5- Davranışların çalışanlara örnek olacak şekilde düzenlenmesi
- 6- Örgütün çalışan ve araç-gereçleri ile bir bütün olmasının sağlanması

gibi eylemleri gerçekleştirmeleri gerekir (Şengül, 2007).

2.3.4. Eşgüdümleme

Literatürde koordinasyon veya uyum olarak ta bilinen eşgüdümleme, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için kaynak ve personelin uyum içerisinde bulunmasını sağlamaktır (Aydın, 2011). Tortop ve arkadaşlarına (2012) göre; eşgüdümleme, yönetim kademesinin örgüt amaçları doğrultusunda diğer kuruluş veya departmanlarla irtibatlı olmalarıdır.

Örgüt içerisinde tek seslilik veya tekdüzelik olması çok önemlidir. Çalışanların ve yönetim kademesinin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla eylemleri uyumlu bir şekilde birleştirmeleri gerekir (Dalay, 2001). Bu koordineli eylem silsilesi örgüt için başarıyı getirecek bir anahtardır. Özellikle günümüzde örgüt yapılarının dikey veya yatay olarak karmaşık bir hale bürünmeleri eşgüdümleme fonksiyonunun önemini daha da artırmıştır (Polatoğlu, 2003).

Eşgüdümleme fonksiyonu, örgüt içerisindeki çalışanlar, yönetim ve diğer departmanlar arasında ahenkli bir çalışma olmasını sağlar. Bu durum örgüt içerisinde çıkabilecek bir uyumsuzluğun hızlı bir şekilde giderilmesini sağlayacaktır. Bir örgüt içerisinde eşgüdümleme fonksiyonunun tam olarak yerine getirilemediği durumlarda belirsizlikler ortaya çıkabilmektedir (Batmaz, 2012).

Tortop ve arkadaşlarına (2012) göre örgüt içerisinde eşgüdümleme fonksiyonunun başarıyla uygulanabilmesi için;

- 1- Uyum konusunda personelin özendirilmesi
- 2- İletişim ağlarının genişletilmesi
- 3- Örgütsel birliğin sağlanması
- 4- Örgütsel yapıda karmaşık yapıların sadeleştirilmesi

gibi uygulamaların yapılması gerekir.

2.3.5. Denetleme

Aydın'a (2011) göre; denetleme, örgüt amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediği veya ne kadarının gerçekleştiği konusunda yapılan kontroldür. Can ve Güney'e (2007) göre; denetleme, örgütün yönetiminin başarılı olup olmadığının ölçülmesidir. Denetleme, genel olarak örgüt yönetiminde ortaya çıkan hata ve eksiklerin tespit edilmesi için yapılır (Şengül, 2007). Asıl amaç örgütün başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır.

Eşgüdümlemede olduğu gibi denetlemede de karmaşık örgüt yapıları işi zorlaştırmaktadır. Çünkü görev tanımlarının, amaçların ve departmanların çeşitlilik göstermesi kontrol parametrelerini artırmaktadır. Bunun için denetmenlerin uzmanlaşması gerekebilmektedir (Şengül, 2007).

2.4. YÖNETİM TARZLARI

2.4.1. Yönetim Tarzlarının Sınıflandırılması

Örgütler farklı kültürel yapılara sahip olduklarından dolayı yönetim tarzları da farklılık göstermektedir (Örs, 2010). Yöneticilerin söylem farklılıkları, inançları, fikirleri ve değerlerine göre değişen (Başaran, 2000) yönetim tarzları Ralph White ve Ronald Lippett'e göre; Otokratik yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbestlik tanıyan yönetim tarzı olarak sınıflanmaktadır. Ayrıca bu yönetim tarzlarında politikaların belirlenmesi, çalışma teknik ve tarzlarının saptanması, çalışma ekiplerinin

kurulması, yönetici-çalışan arasında özgü ve eleştiri ilişkisinin nasıl değiştiğini aşağıdaki tabloda rahatlıkla görebiliriz.

Tablo 2.1. Yönetim Tarzları

Otoriter Yönetim	Demokratik Yönetim	Serbestlik Taniyan Yönetim
Politikaların belirlenmesi sürecinde yöneticiler aktif rol alır.	Politikaların belirlenmesi sürecinde yöneticilerin belirlediği bir grup, yöneticilerinde desteğiyle politikaların belirlenmesini sağlar.	Politikaların belirlenmesi konusunda yöneticilerin sınırlı bir müdahalesi söz konusudur.
Yapılan faaliyetlerde üstün asta karşı adım adım safhaları öğretmesi söz konusudur. Üstün istekleri doğrultusunda bir faaliyet tarzı belirlenir.	Yapılan faaliyetlerde tarzın belirlenmesi ast-üst ilişkisine göre değil karşılıklı münazara şeklinde gerçekleşir.	Yapılan faaliyetlerde yönetici sıfatındaki kişiler çalışanları faaliyet tarzı kapsamında yönlendirmezler.
Yöneticiler çalışma ekiplerini ve bu ekiplerin yapması gereken işleri belirleyerek kimin kimle çalışacağına karar verir.	Yöneticiler çalışma ekibi ve bu ekiplerin yapması gereken görevler konusunda olaya çok fazla müdahil olmazlar. Çalışanlar çalışma arkadaşlarını kendileri seçerler.	Yöneticiler çalışma ekipleri ve bu ekiplerin yerine getirmesi gereken görevler konusunda olaya kesinlikle müdahil olmazlar.
Yönetici çalışanlarla ilgili olarak yaptığı övgü ve eleştiri konularında öznel davranarak grubun bir üyesi şeklinde değil de dışardan bir kişi gibi davranır.	Yönetici çalışanlarla ilgili olarak yaptığı övgü ve eleştiri konularında nesnel davranır. Yani kendisini bir üyesiymiş gibi görür.	Yönetici çalışanlarla ilgili olarak yaptığı övgü ve eleştiri konularında kendisini geri plana atar. Nadirde olsa fikirlerini beyan eder.

(Türkel, 1999)

Bu yönetim tarzlarının yanı sıra Pellegrini ve Scandura'nın 2006'da yaptıkları çalışmada özellikle üzerinde durdukları yönetim tarzı olan paternalist yönetim tarzı da bu çalışmada incelenen bir diğer yönetim tarzı olmuştur.

2.4.1.1. Otoriter Yönetim Tarzı

TDK 'ya göre otorite, "Yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü" olarak tanımlanmaktadır. Otoriter yönetim, 1700'lü yıllardaki Adam Smith'in Ekonomi Kuramından günümüze kadar gelmektedir (Bektaş, 2014). Otoriter yönetim, yönetim kademesinin çalışanlarından üst seviye verimlilik beklediği ve bu verimliliği elde edebilmek amacıyla gerekirse çalışanları cezalandırmaya varana kadar giden yönetim tarzıdır (Örs, 2010). Otoriter yönetimde yöneticilerin ne gibi özelliklere sahip olduklarına bakacak olursak;

- 1- Otoriter yönetici, insandan çok işe önem verir (Cengiz, 2010).
- 2- Otoriter yönetici, çalışanların fikirlerine aldırış etmez
- 3- Otoriter yönetici, gücü tek başında elinde bulundurmak ister (Batmaz, 2012).
- 4- Otoriter yönetici, çalışanlardan mutlak itaat beklerler (Akat, 1984).
- 5- Otoriter yönetici için işletmenin karını maksimize etmesi önemlidir. Çalışanların mutlu olması o kadar da önemli değildir (Erdoğan, 2000).
- 6- Otoriter yöneticiye göre insanın yaratılışında tembellik vardır ve otorite bunun tek ilacıdır (Aytürk, 1999).
- 7- Otoriter yönetici, kendisinin eleştirilmesini istemezken kendisi eleştirmeyi oldukça sever (Yörük ve Dündar, 2011).

Bir örgütte çalışanların durumu o örgütte benimsenen yönetim tarzı için bir kıstastır. Bir örgüt içerisinde çalışanların tembel bir görüntü içerisinde olması, çalışanlar arasında koordinasyon eksikliğinin olması, çalışanlar içerisinde suistimale müsait kişilerin olması durumunda o örgütün yönetim tarzının otoriter yönetim olması kaçınılmazdır (Özdemir, 2007).

Otoriter yönetimin uygulanabilmesi için tam olarak örgüt olmayı becerememiş, bilgiye dayanmayan, bilinçsizce oluşmuş bir örgüt yapısı gereklidir (Cengiz, 2010). Bilinçli insanların oluşturduğu bir örgütte bu yönetim tarzının olması mümkün değildir.

Astların itaatine dayanan bu yönetim tarzında yöneticiler, astları çıkarıcı, bencil, tembel kişilikler olarak görürler (Başaran, 1992).

Keçecioğlu'na (1998) göre otoriter yönetim tarzında yöneticiler, çalışanlardan yüksek verim beklemelerine rağmen bu yüksek verim için gerekli olan moral-motivasyon konusunda üzerlerine düşen görevleri yapmazlar. Bunu yanı sıra çalışanların söz konusu kapasiteye sahip olup olmadığını anlamadan çeşitli görevler verirler. Bu konuda çalışanların fikir ve görüşlerini almaya gerek duymazlar. Demirel ve Karadal'ın (2007) yaptığı araştırmaya göre otoriter yönetim anlayışının hakim olduğu bir örgütte çalışanların daima arka planda tutulmasından dolayı söz konusu çalışanların örgüt içerisinde gerçekleşecek yeni bir uygulamaya veya var olan uygulamaların değişimine, gelişimine cevap vermeyeceği tespit edilmiştir.

Otoriter yönetim tarzında yönetici ile çalışan arasında sevgi ve saygı duygusu yerine korku duygusunun hakim olduğu söylenebilir. Yönetimin astlara tehditkâr bir şekilde davranması var olan aksaklıkları ceza yöntemiyle çözme yoluna başvurması karşılıklı sevgi ve saygı duygularını ortadan kaldırır (Özgür, 2011). Bu ortamda astların, üstlerin beklediği verimlilikte çalışması imkânsızdır. Dolayısıyla bu yönetim tarzlarında çalışanlar genel olarak kapasitelerinin altında bir performans gösterirler (Bektaş, 2014). Örgüt içerisindeki üst yönetimin bu kadar etkili olmasının sonucunda, çalışanlar arasında çeşitli farklı grupların oluşması kaçınılmazdır. Bu grupların mevcut yönetim tarzından memnun olmaması çeşitli muhalif faaliyetlere girişmelerine neden olabilir (Bektaş, 2014). Bunun temel nedenlerinde birisi, mevcut yönetim anlayışı yüzünden çalışanların örgüte bağlılık duygularının zedelenmesidir.

Otoriter yönetim tarzının hakim olduğu örgütlerde üst yönetim ve çalışanlar arasında iletişim kopukluğunun da yaşanması söz konusudur. Yeniçeri ve Demirel'in (2007) yaptığı araştırma da otoriter yönetim tarzı ile örgüt içerisindeki bilgi akışı veya paylaşımına yönelik örgütsel engeller arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların hem kendi aralarında hem de yönetim kademeleri ile olan bilgi paylaşımı eksikliği, genel olarak örgütün performansını etkileyecektir. Dolayısıyla çalışanlardan yüksek verimlilik bekleyen otoriter yöneticiler başarısız bir sonuçla karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla otoriter bir yöneticinin hem otoriteyi sağlaması hem

de örgüt performansını üst seviyeye çıkaracak gelişme ve değişimleri sağlaması zordur (Arıkan, 2001).

Otoriter yönetim tarzını yukarıda belirttiğimiz özelliklerine göre çeşitleyebiliriz. Bunlar (Özdemir, 2007); Kuralcı yönetim anlayışı, zorlayıcı yönetim anlayışı, gözetleyici yönetim anlayışı, bürokrasici yönetim anlayışıdır.

2.4.1.1.1. Kuralcı Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışında oldukça fazla kuralcı olan bir yönetici söz konusudur. Kuralcılığın yanı sıra astların üzerinde baskı kurulmasını gerekli gören, astların iyi çalışması için denetimin şart olduğunu benimseyen yöneticiler söz konusudur (Özdemir, 2007)

2.4.1.1.2. Zorlayıcı Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışında çalışanlarını zorlayan bir yönetici söz konusudur. Çalışanların kapasitelerini zorlayacak görevler verilir ve bu görevlerin eksiksiz gerçekleştirilmesi istenir. Gerçekleştirilememesi durumunda bundan çalışan personel sorumlu tutulur (Özdemir, 2007).

2.4.1.1.3. Gözetleyici Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışında çalışanları gözetleyen bir yönetici söz konusudur. Çalışanların davranışları, performansları üstleri tarafından devamlı gözetlenir ve elde edilen izlenimlere göre davranış sergilenir (Hesapçioğlu, 1998).

2.4.1.1.4. Bürokrasici Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışında planlı ve sistemli bir şekilde çalışan yönetici söz konusudur. Çalışanların çalışma şekli ve yapacakları işler üst yönetim tarafından planlanır ve kendilerine bildirilir. Daha ılımlı gibi görünen bu yönetim anlayışında yönetici kademesindeki kişiler, uzmanlık alanları ile ilgili işlere müdahil olurlar. Çalışanların görüşleri alınsa bile üst kademe yöneticilerin görüşleri karar için önemlidir.

Costley, Santana ve Todd'un 1994'de yaptığı araştırmaya göre otoriter yönetimin tarzının çeşitleri avantajları ve dezavantajları vardır.

Avantajlarından bahsedecek olursak;

- 1- Denetimin fazla olmasından dolayı kontrol kaybı yaşanmaz.
- 2- Yöneticilerin kendilerini tamamen örgüte adanmalarını sağlar.
- 3- Yöneticilerin yetkiyi fazlasıyla elinde bulundurmaları kendilerine olan özgüveni artırır.
- 4- Yöneticilerin acil durumlarda çalışanları hızlı bir şekilde devreye sokmalarını sağlar.

Dezavantajları;

- 1- Çalışanların verimsizliğine neden olur.
- 2- Örgüt içi gelişim ve değişime çalışanlar ayak uyduramaz.
- 3- Örgüt çalışanları örgüt içerisinde zoraki çalışırlar, kendilerini örgüte adayamazlar.
- 4- Örgüt içi iletişimsizlik gün yüzüne çıktığından çalışanların sorumluluk alma konusunda eksiklikleri vardır.
- 5- Yöneticilerin astlara güvensizliği, örgütün tam bir takım olmasının önünde engel oluşturur.

2.4.1.2. Demokratik Yönetim Tarzı

Modern çağda örgüt çalışanları, çalıştıkları kurum içerisinde sıradan bir çalışan olmak yerine kurumda sözü dinlenen ve düşüncelerine önem verilen bir çalışan olmak istemektedirler (Eren, 2008). Çalışanlar için; örgüt yapısının tüm çalışanları katılımcı bir anlayışla yönetime ortak etmesi çok önemlidir. Bu yüzden bağlı oldukları örgütün yönetim tarzının demokratik yönetim tarzı olmasını isterler (Şen ve Bolat, 2015).

TDK'da demokratik kelimesi "demokrasiye uygun" olarak tanımlanmıştır. Demokratik yönetim, çoğunluğun söz sahibi olduğu bir yönetim şeklidir. Yani bir örgüt içerisinde verilen kararlarda sadece yöneticilerin söz sahibi olmasından ziyade tüm çalışanların görüşlerini bildirerek fikir beyan etmeleri ve alınan kararlarda etkili olmalarıdır (Örs, 2010). Astların fikir beyan etmeleri örgüt içerisinde alınan

politikalarda da etkili olmaktadır (Eren, 2000). Demokratik yönetim tarzı literatürde katılnmalı yönetim tarzı veya katılımcı yönetim tarzı olarakta bilinmektedir.

Bu yönetim tarzında otoriter yönetim tarzının aksine yöneticiler, çalışanların fikirlerini beyan etmeleri için fırsat verirler ve bu fikirleri dikkate alırlar. Demokratik yönetim tarzında yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güven söz konusudur. Örgüt içerisinde bu güven duygusunun varlığı, örgüt faaliyetlerinin daha düzenli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Cengiz, 2010). Bu yönetim tarzında çalışanların bireyselleşmesi söz konusu değildir. Çalışanlar, astıyla üstüyle bir grup şeklinde hareket ederler. Grubun bir üyesi olarak kendisini gören çalışanlar, özgüveni tam ve fedakarlık yapabilecek bireylerdir (Örs, 2010). Örgüt içerisinde demokratik havanın hakim olması, çalışanların örgüte bağlılığını artırarak örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticiler tarafından denetlenmesine gerek kalmadan kendi öz denetimlerini yapmaları sağlanmaktadır.

Bu tip katılnmalı yönetimlerde üst yönetimle astların koordineli bir şekilde çalıştıkları görülmektedir. Bu uyum tüm örgütün verimliliğini artıran bir etkidir. Yine üst yönetimin astlara düşünce, fikir ve iş anlamında önem vermesi söz konusu verimliliği artıran diğer bir nedendir (Aytürk, 1999). Erkmen ve Ordun'a göre (2001), demokratik yönetim tarzı ile çalışanlara verilen destek ve akabinde gelen başarı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

Demokratik yönetim tarzında yöneticiler, tüm çalışanların görüş bildirdiği grup kararlarına göre grubun hedef ve amaçlarını belirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Yöneticiler, çalışanların örgüt içerisinde teşvik edilebilmesi için cezadan çok ödül yöntemine başvururlar (Şahin, 2010). Bu da çalışanların örgüt ve yöneticiler için daha fedakâr olmalarına sebep olur.

Otoriter yönetimde mevcut olan iletişimsizlik sorunu demokratik yönetimde söz konusu değildir. Demokratik yönetimde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim aktif bir şekilde varlığını gösterir (Argon ve Dilekçi, 2014). Özellikle aşağıdan yukarıya doğru iletişim konusunda sıkıntı olmaması, çalışanların sorunlarını yönetim kademesine iletebilmesini ve yönetim konusunda önerilerinin alınabilmesini sağlar.

Otoriter yönetimde yönetim ile çalışanlar arasında var olan korku duygusu demokratik yönetimde yerini güven duygusuna bırakmıştır. Yönetimin çalışanlara değer

vermesi ve bunun karşılığında çalışanların yönetimin güven duygusunu boşa çıkarmaması, örgüt içerisinde pozitif bir ortamın doğmasına neden olmaktadır (Çoroğlu, 2003). Bu olumlu hava çalışan motivasyonu ve yönetimin doğru kararlar vermesi için çok önemlidir.

Demokratik yönetim tarzında güçlü bir merkezi otoriteden bahsetmek mümkün değildir (Batmaz, 2012). Yönetim gücünü sadece mevcut yetkilerden değil aynı zamanda çalışanlardan da almaktadır. Çalışanlar, yönetim konusunda etkisiz eleman değil bir paydaş olarak görülmektedir. Bunun temelinde yönetim tarzlarının çalışanlara bakış açısı yatmaktadır. Örneğin otoriter yönetim tarzında yönetim çalışanları çıkarıcı, bencil, tembel kişilikler olarak görülürken demokratik yönetim anlayışında yöneticiler çalışanlara insan gibi davranmayı yeğlerler.

Costley ve diğerlerinin 1994'de yaptığı araştırmaya göre demokratik yönetimin tarzının çeşitleri avantajları ve dezavantajları vardır. Avantajları;

- 1- Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi çalışanların motivasyonunu artırır.
- 2- Çalışanların verimli bir şekilde çalışmaları sağlanır.
- 3- Çalışanların örgüte bağlılığı artar.
- 4- Örgüt içi dikey ve yatay iletişim ağları üst düzeydedir.
- 5- Yönetim kademesi ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı oluşur.

Dezavantajları;

- 1- Çalışanlar arasında yetki veya görev karmaşası olabilir.
- 2- Yönetici sınıfı ile çalışan sınıfın gerekenden fazla yaklaşması örgütün işlevselliğini bozabilir.
- 3- Çalışanların aşırı özgüveni yanlış kararlar almalarına neden olabilir.
- 4- Verilen kararlarda çalışanların fikirlerinin sorulması zaman kaybına neden olabilmektedir.

Demokratik yönetim tarzı kendi içerisinde çeşitli yönetim anlayışlarına ayrılabilir. Bunlar (Tosun, 2002); Diplomatik yönetim anlayışı, eğitici yönetim anlayışı, sosyal yönetim anlayışı, katılımcı yönetim anlayışı, demokratik yönetim anlayışı ve lider yönetim anlayışıdır.

2.4.1.2.1. Diplomatik Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışında olumlu ve olumsuz durumları ayırt edebilen bir yönetici söz konusudur. Yönetici bu olumlu ve olumsuz durumlara istinaden kararlar verir. Ayrıca verdiği kararlarda haklı olduğuna dair çalışanlarını ikna etmeye çalışır (Özdemir, 2007).

2.4.1.2.2. Eğitici Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışında çalışanların yapması gereken şeyler yöneticiler tarafından çalışanlara verilir. Bunun yanında çalışanların bireysel yeteneklerinin açığa çıkarılması şeklinde bir uygulamaya gidilerek örgütün çalışan bireylerden elde ettiği kolektif faydanın artırılması sağlanır (Hesapçioğlu, 1998).

2.4.1.2.3. Sosyal Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışında çalışanların istek ve ihtiyaçlarını öncelikli olarak göz önünde bulunduran yöneticiler mevcuttur. Başarının bu şekilde elde edileceğine inanan yöneticiler, çalışanlara karşı aşırı bir şekilde ilgili görünmektedirler.

2.4.1.2.4. Katılımcı Yönetim Anlayışı

Katılımcı yönetim anlayışında çalışanları örgütün geliştirilmesi amacıyla görüş bildirmeleri için teşvik eden yöneticiler mevcuttur. Bu anlayışta örgüt, çalışanların fikirlerine muhtaçtır ve yöneticiler bu görüşler esasında karar verir (Özdemir, 2007).

2.4.1.2.5. Demokrat Yönetim Anlayışı

Demokrat yönetim anlayışında paylaşımcı, cesaretlendirici ve demokratik bir yönetimden bahsedebiliriz. Bu anlayışa göre örgüt paydaşlarının sorumlulukları paylaşması ve şeffaf bir çalışma ortamının sağlanması başarıyı getirecek etmenlerdir (Erdoğan, 2000). Çalışanların özgüvenini kazanmalarını sağlayan yöneticiler bu anlayışta önemli bir rol oynar.

2.4.1.2.6. Lider Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışında tam bir lider havasına bürünmüş yöneticilerin varlığından söz edilebilir. Çalışanlar mevcut liderin özelliklerinden etkilenir. Var olan hedeflere ulaşma konusunda cesaretini ve gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkaran çalışanlar, genelde yönetici sınıfından olan lider kişi ile beraber çalışmak için oldukça isteklidirler. Bu yönetim anlayışında çalışanların örgüt konusunda oldukça konsantre oldukları görülebilmektedir.

2.4.1.3. Serbestlik Taniyan Yönetim Tarzı

Serbestlik taniyan yönetim tarzı, yönetim müdahalesinin nerdeyse sıfıra indirildiği ve çalışanların örgüt içerisinde kendi haline bırakıldığı yönetim tarzıdır. Liberalci yönetim tarzı olarak bilinen bu yönetim anlayışı için literatürde laissez-faire ifadesi de kullanılır. Bu yönetim tarzında yönetim kademesinin çokta gerekli olmadığı görüşü hakimdir. Çalışanların yönetim kademesinin görüşü olmadan en iyi kararı verebileceği düşünülmektedir (Cengiz, 2010).

Yöneticiler sahip oldukları hak ve yetkileri kullanmayarak yetki kullanmaları gereken yerlerde insiyatifi çalışanlara bırakmışlardır (Özdemir, 2007). Böylelikle yönetim, yetki kullanarak alacağı risk oranını da paydaşları olan çalışanlara paylaştırmış olur (Mucuk, 1999). Yöneticiler, çalışanlara verilen yetkiler doğrultusunda yapacağı işle ilgili olarak çalışanlara gerekli bilgiler verir ve nasıl yaptıklarına çok fazla karışmaz. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken denetimden uzak rahat bir ortamda çalışırlar (Aytürk, 1999).

Serbestlik taniyan yönetim tarzında işleyişe karışmayan ve denetim yapmayan yöneticilerin temel görevlerinden birisi, çalışanların istedikleri çalışma ortamını ve araç-gereçlerini sağlamaktır. Bunun yanı sıra tam serbestlik ortamında çalışan örgüt üyelerinin ihtiyaç duydukları durumlarda yöneticilerin görüşlerine başvurmaları söz konusu olabilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011). Sadece görüş almaktan ibaret olan bu durumun diğer yönetim tarzlarında olduğu gibi bir bağlayıcılığı yoktur.

Cengiz'e (2010) göre yöneticilerin serbestlik taniyan yönetim tarzındaki ilgisiz tavırlarının nedeni beceriksiz olmaları veya bilgi birikimine sahip olmamalarıdır.

Yöneticilerin sorumluluğu üstlerinden atmak istemelerinin temel nedeni budur. Cengiz, yöneticilerin “etliye sütlüye karışmama” durumlarının olduğunu ve yöneticilerin söz konusu örgütlerde etkisiz bir eleman gibi davrandıklarını savunmaktadır.

Bu örgütlerde verimlilik olayının tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi için örgüt çalışanlarının kendi alanlarında oldukça meziyetli olması gerekir (Akat, 1994). Başarının elde edilebilmesi için gerekli olan bir diğer etken ise, çalışanların kendi aralarında koordineli olması ve çalışanların uzmanlık alan sınırlarını doğru bir şekilde çizmeleridir. Yönetici denetiminin olmadığı bir ortamda çalışanların performansı, örgüt başarısı için oldukça önemli bir hal alır (Batmaz, 2012). Bilinçsiz çalışanların ağırlıkta olduğu bir örgüt için söz konusu yönetim tarzının başarılı olma ihtimali düşüktür. Özellikle çalışanlar arasında eşgüdümleme eksikliğinin yaşandığı durumlarda verimlilik elde edilemez. Ayrıca eğitim seviyeleri düşük ve sorumluluk almayan çalışanların oluşturduğu bir örgüt yapısında serbestlik tanıyan yönetim tarzının başarıyı getirmeyeceği söylenebilir (Buluç, 1998).

Costley ve diğerlerinin 1994’de yaptığı araştırmaya göre serbestlik tanıyan yönetim tarzının hem olumlu hem de olumsuz yönleri mevcuttur. Bu olumlu ve olumsuz yönlerini sıralayacak olursak;

Olumlu yönleri;

- 1- Çalışanların iş ortamında sıkılma durumları ortadan kaldırılmış olur.
- 2- Yönetim kademesi ve çalışanlar arasında gerek yatay gerekse dikey iletişim kanallarının açık olması sağlanır.
- 3- Hızlı bir şekilde inisiyatif alınması gereken durumlarda yetkinin çalışanda olması başarılı sonuçlar getirebilmektedir.
- 4- Çalışanların tam bağımsız bir şekilde hareket etmesi var olan yaratıcı özelliklerini gün yüzüne çıkarabilmektedir.
- 5- Yetki paylaşımı sonucu çalışanların örgütü benimsemesi ve örgüte karşı aidiyet duygularının oluşması sağlanabilmektedir

Olumsuz yönleri;

- 1- Serbestlik ortamı, çalışanlar arasında verimliliğin çok fazla gerekli olmadığı düşüncesini ortaya çıkarabilir.

- 2- Denetimsiz bir ortamı suiistimal eden çalışanlar olabilmektedir.
- 3- Örgüt çalışanlarının kolektif bir şekilde başarıyı elde edememe durumunda örgüt başarısızlığının ortaya çıkma durumu söz konusu olabilir.
- 4- Denetim eksiliği ve yetki serbestliğinden dolayı çalışanlar arasında yetki karmaşası veya yetki gaspı ortaya çıkabilmektedir.
- 5- Kontrolden çıkan olaylar karşısında yönetim kademesinin müdahale etme durumu söz konusu olamaz.
- 6- Yönetim kademesinin yokluğunda çalışanlar yön belirsizliği veya bir lider eksikliği yaşayabilmektedirler.

2.4.1.4. Paternalist Yönetim Tarzı

Paternalist düşünce 1968’li yıllarda Weber’in çalışmalarına konu olmuştur (Pellegrini ve Scandura, 2008). TDK’ya göre paternalizm “babacılık” anlamına gelmektedir. Paternalist kelimesi baba anlamına gelen “Paternus” kelimesinden türemiştir. Yönetim kavramında var olan yönetenler ve yönetilenleri bu kavram çerçevesinde düşünürsek yönetenlerin yönetilenlere baba gibi davranması düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Fişek, 2011). Bir ailedeki babanın çocuğuna her alanda rehberlik etmesi ve bunun karşılığında sevgi ve saygı görmesi durumu paternalist yönetim tarzında da çalışanlar ve yönetim kademesi arasında vuku bulur (Bektaş, 2014). İlgilenme ve karşılığında saygı görme olarak özetlenebilir (Anwar, 2013).

Örgütün karakteristik özellikleri ve coğrafyası örgüt yönetiliş tarzı üzerinde etkilidir (Law, 2012). Coğrafyaya göre çalışan kişilerin yapılarının değişmesi yönetim anlayışına da sirayet eder. Bu değişim sadece ülkelerin kültürel yapısından değil sosyoekonomik durumlarından da kaynaklanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006). Doğu ülkelerinde iyice belirgin olan paternalist yaklaşım özellikle doğu kültürünü almış yöneticilerde daha fazla vardır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bizim ülkemizde de oldukça yaygın olan bu düşünce var olan geleneklerimizi yönetim sürecine yansıttığımızı gösterir. Türk halkının duygusal ve hiyerarşiye önem veren yapısı paternalist yönetim tarzındaki yumuşak ve sert yüzü ortaya çıkarmaktadır (Köksal, 2011). Batı kültürlerinde var olan profesyonel yaklaşım paternalist düşünce içerisindeki yöneticiler için terstir. Yani çalışanların sadece çalıştıkları ortamda var olan sıkıntıları ile ilgilenip sadece örgüt ile ilgili sorunlara çare üretmek paternalist bir yöneticinin

yapacağı bir şey değildir. Paternalist yönetici çalışanların hem örgüt içerisinde hem de özel hayatlarında var olan sıkıntıların tamamıyla ilgilenir. Bu tip örgütlerde yönetici, çalışanlarını koruyan ve onlar için fedakârlık gösteren kişiliklerdir (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010).

Paternalist yönetim tarzında yönetim gerektiği zaman bir babanın çocuğa gösterdiği sertliği çalışanlarına gösterebilir (Aytürk, 1999). Yani babanın oğluna gösterdiği şefkatin yanı sıra ast-üst ilişkisinin gerektirdiği disiplin de mevcuttur. Aile içerisinde var olan “Baba hem sever hem döver” anlayışı bu tip örgütlerde de mevcuttur (Bektaş, 2014). Yani yöneticinin çalışanları ile ilgili her konuda rehberlik edip, yardımcı olması yeri geldiğinde onları cezalandırmayacağı anlamına gelmez (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007).

Paternalist yönetim tarzında da diğer yönetim tarzlarında olduğu gibi olumlu ve olumsuz yönlerden bahsedebiliriz.

Olumlu yönler;

- 1- Babacan tavırlar çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltirler.
- 2- Çalışanlara samimi davranarak onların özel sıkıntılarına varana kadar ilgilenen yöneticiler örgütün faaliyetlerinde verimlilik sağlayabilirler.
- 3- Yöneticilerden yüksek oran samimiyet gören çalışanların örgüte olan bağlılığı artar.
- 4- Çalışanların yöneticilere karşı sadakat duyguları yükselir
- 5- Çalışanların yöneticilerle olan samimiyetlerinin artması iş dışındaki özel hayatlarında sosyalleşmesine neden olur.

Olumsuz yönler;

- 1- Astlarla yöneticiler arasındaki ilişkinin dengelenememesi sonucunda örgüt yapısı bozulabilir.
- 2- Gelişmiş ülkelerde örgüt çalışanlarının profesyonelce çalışma anlayışları paternalist yönetim tarzını benimseyen yöneticiler için olumsuzluklar yaratabilir.
- 3- Batı toplumlarında var olan örgüt yapısının paternalist yönetim tarzına uygun olmaması yönetimde başarısızlıklar ortaya çıkarabilir.

- 4- Paternalist yönetim tarzında yöneticinin babacan tavırlarına alışan çalışanlar yöneticinin sert yüzünü görmeleri durumunda motivasyon olarak çöküş geçebilirler.
- 5- Çalışanlara aileleri gibi davranan paternalist yöneticiler var olan samimiyetten dolayı bazen onların adına haber vermeden çeşitli kararlar verirler.

Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh'ın 2004'de yaptıkları çalışmada paternalist yönetim anlayışında moral, yardımseverlik ve otoriterlik boyutlarının var olduğunu söylemişlerdir.

2.4.1.4.1. Moral

Bu boyutta yönetici, çalışanların moral ve motivasyonunu kırmamak için dürüst, eşit, adil olma eğilimindedir. Yöneticilerin çalışanları düşündüklerini göstermeleri çalışanlar için en önemli motivasyon kaynağıdır.

2.4.1.4.2. Yardımseverlik

Yönetici çalışanlar için sevecen, anlayışlı ve yardımsever bir kişi olarak görünmek ister. Bu gösterilen ilgi, alaka çalışanların örgüte bağlılığını ve örgüt içi iletişimin yükselmesini sağlayacaktır. Ayrıca sosyal anlamda örgütün gelişmesi de yardımseverlik temelinde gelişecektir.

2.4.1.4.3. Otoriterlik

Yöneticilerin bütün şartlarda hiyerarşik olarak yerlerini koruma içgüdüleriyle davranmaları durumudur. Çalışanların her türlü sorunu ile uğraşan yöneticiler gerektiği zaman hiyerarşik olarak mevcut konumunu çalışanlara hatırlatmaktan çekinmezler. Bunu yapmalarındaki amaç mevcut otoritenin kaybedilmemek istenmesidir.

2.4.2. Yönetim Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Faktörler

Yönetim tarzının seçilmesi aşamasında çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bunlar; Örgüt çalışanlarının karakteristik özellikleri, örgütün özellikleri, yöneticinin kişilik ve felsefi yapısı, örgüt misyonu ve ast-üst ilişkisidir (akt Batmaz, 2012, Werner, 1993).

2.4.2.1. Örgüt Çalışanlarının Karakteristik Özellikleri

Örgüt içerisindeki çalışanlar, örgüt yönetiminde önemli bir paydaş olduklarından dolayı yönetim tarzında da bu çalışanların karakteristik özellikleri önem arz etmektedir. Yönetim tarzlarından bahsederken hangi yönetim tarzının hangi özelliklere sahip örgütlerde uygulanabileceğini belirtmiştik. Örgüt çalışanlarının eğitim durumu, maddi durumu, kültürü bağlı oldukları örgüt içerisindeki yönetim tarzının belirlenmesinde etkili olan etmenlerdir.

2.4.2.2. Örgütün Özellikleri

Çalışan özelliklerinin kolektif olarak belirledikleri örgüt özellikleri örgütün yönetim tarzının ne olacağıyla ilgili fikir sahibi olmamıza yardımcı olur. Örgüt içerisindeki var olan hava, atmosfer, nicel özellikler, felsefi görüş vs. şeklindeki özellikler örgütün genel anlamda künyesi oluşturan özellikleridir. Bunların bilinmesi yönetim tarzının seçilmesinde etkili olur.

2.4.2.3. Yöneticinin Kişilik ve Felsefi Yapısı

Yukarıda belirttiğimiz gibi yönetimde paydaş olan yöneticilerin ve çalışanların kişilik veya karakteristik yapıları tarz belirleme konusunda önemlidir. Yönetimin asıl elemanı olan yöneticilerin yapısı otoriter mi, babacan mı, demokratik mi yoksa tamamen serbestçi mi bu soruların cevabına göre yönetim tarzımız değişir. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki bir örgüt içerisinde birden fazla yönetici olmasından dolayı örgüt içerisindeki farklı departmanların farklı yönetim tarzlarıyla yönetilmesi durumunu karşımıza çıkabilir (Özdemir, 2007).

Yöneticilerin hayat değerleri, yetiştirilme tarzı ve felsefi görüşleri de ne gibi bir yönetim tarzı sergileyeceği konusunda bize ipuçları verir. Disiplinli bir büyüme çağı geçiren yöneticinin örgüt içerisinde serbestlik tanıyan yönetim tarzını uygulaması pek fazla mümkün görünmemektedir. Aynı şekilde düşünce olarak eşitliğe önem veren bir kişiliğin yönetici sıfatı olarak demokratik bir yönetim tarzı sergilemesi kadar doğal bir şey yoktur.

2.4.2.4. Örgüt Misyonu

Örgütlerin genel karakteristiklerine paralel olarak planlanmış misyonları mevcuttur. Örgütlerin var olan misyonları doğrultusunda gerçekleştirecekleri hedeflere uymayan veya bu hedeflerden sapmalara neden olabilecek yönetim tarzları yöneticiler tarafından seçilmez. Liberal görüş zemininde kurulmuş bir sendikanın otoriter yönetim tarzı ile yönetilmesinin mümkün olamayacağını söyleyebiliriz.

2.4.2.5. Ast-Üst İlişkisi

Bir örgüt içerisinde ast olarak tanımlayabileceğimiz çalışan grup ve üst olarak adlandırabileceğimiz yönetim grubu mevcuttur. Bu iki grup arasındaki alttan üste, üstten alta ve yatay olarak adlandırabileceğimiz iletişim ağlarının durumu yönetim tarzı konusunda etkili olan faktördür. Dikey veya yatay iletişim sorunu olan örgütlerde serbestlik tanıyan yönetim tarzı veya demokratik yönetim tarzının benimsenmesi yanlış bir karar olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK İKLİM

3.1. ETİK İKLİM İLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ KAVRAMLAR

3.1.1. Etik

Etik kelimesinin kökeni Yunanca “ethos” sözcüğüne dayanmakta ve örf, adet, standart anlamlarında kullanılmaktadır (Hayatoğlu, 2010). Etik kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ahlakilik” olarak tanımlanırken bir diğer anlam olarak ise “Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” şeklinde tanımlanır.

Cevizci’ye (2002) göre; var olan yanlış uygulamaları eleştiren ve olması gereken standartları belirleyen ahlaki değerler bütününe etik denir.

Özipek (2014) etik kavramının tanımını yaparken iyiyi kötüyü, zararlı zararsız, doğruyu yanlış ayırt etmeye yarayan standart normlardan bahsetmiştir.

Karadut (2014) etik kavramını kişilerin yaptıkları eylemleri vicdanlarının seslerini dinleyerek yapmaları şeklinde tanımlamıştır. Karadut’a bu şekilde düşünüp hareket eden kişiler bilinçli ve ne yaptığını bilen kişiliklerdir. Bu anlamda etik çerçevede hareket etmeye çalışan kişiler bencilce davranışları benimsemezler.

Bu noktadan yola çıkarak örgüt nezdinde olması gereken etik ilkeleri sayacak olursak (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000);

- 1- Adil ve dürüst olmak
- 2- Hakkaniyetli davranarak tarafsızlığı korumak
- 3- Herkesi dinleyip, demokratik davranmak
- 4- Hukuksuzlukların karşısında olmak
- 5- Sevgi ve saygı çerçevesinde davranmak
- 6- Pozitif ve olumlu düşünmek

şeklinde maddelendirilebilir.

3.1.2. İklim

İklim kelimesi de köken olarak Yunanca olup meyil etme, temayül anlamlarına gelmektedir. Örgüt çerçevesinde düşünülecek olursa iklim örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ortak algısı şeklinde bir tanım yapılabilir (Oğuzhan, 2015). Örgütsel faaliyetlerin örgüt içerisindeki ortak algısı iklimin tanımını verir. Buna göre iklim, örgüt içerisindeki var olan hedeflere ulaşabilmek için yol gösterici bir özelliği olan algıdır (Kaplan, 2010).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt için iklim terimini şöyle tanımlayabiliriz; İklim, örgüt çalışanlarının örgüt faaliyetlerinin yönelimini izleyip örgütün fırsatları ve tehditlerini göz önünde bulundurarak iç ve dış çevre ile ilgili edindikleri fikirlere. Ayrıca çalışan ilişkileri ile ilgili fikir sahibi olma fırsatını da sağlayan unsurdur.

3.1.3. Ahlak

Ahlak, etik ile bağlantısı olan bir kavramdır. Türkçede etik olarak kullanılan ahlak sözcüğü Arapça hulk kelimesinden türemiştir. Ahlak kişinin kendi özdenetimini toplumun benimsediği norm kurallara bağlı kalmadan yapabilmesidir (Usta, 2011). İnsanlar norm kurallar koyulmadan da bu standartlarda davranabilme kabiliyetine sahip olabilirler (Özmen ve Güngör, 2008).

Ahlak genel olarak evenselliği olan bir kavramdır. Ama kişinin kendi benliğinde yaşadığı olaylarda ortaya çıkan bir durumdur. Kişinin bizzat kendi yaptığı eylemlerde ne yapması gerektiğini ortaya koyar. Diğer kişilerin ne yaptığı ahlakın sınırları dışındadır. Diğer insanların yaptığı şeyleri açıklayan kavram töredir (Usta, 2012).

3.1.4. Etik İklim

Etik iklim alan yazında, ahlaki iklim veya etik atmosfer olarak ta karşımıza çıkmaktadır (Büte, 2011). 20. yüzyılın başlarında Neoklasikçilerin insan davranışlarını inceleyerek örgüt gelişimi üzerine düşüncülerinden beri örgütlerdeki sosyal faktörler araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Etik iklim de araştırmacılar tarafından bu anlamda incelenmiş ve örgüt çalışanlarının etik iklim atmosferine girmeleri için çeşitli

yollar göstermişlerdir. Dolayısıyla etik iklimin içeriği ve tanımı birçok araştırmacının üzerinde durduğu bir konudur (Bilgen, 2014). Bu tanımlamalara bakacak olursak;

Cullen, Parboteeah ve Victor'a (2003) göre; Etik iklim, örgüt içerisinde var olan uygulama ve faaliyetlerinin davranışsal olarak yönüdür.

Parboteeah, Cullen, Victor ve Sakano (2005) etik iklimi örgütte var olan süreç içerisinde ortaya çıkan durumlarda yapılması gereken ve yapılmaması gereken işleri yorumlayan bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Barnett ve Schubert (2002) etik iklimden bahsederken; örgüt çalışanlarının sorunları hakkında çözüm üretmelerini sağlayan ve bu konuda gerek yönetim gerekse de çalışan sınıfın yol hartası olan bir yapıdan bahsetmektedirler. Bir nevi doğruyu bulma çabasıdır. Etik iklim doğru davranış için çalışanların ne yapmaları gerektiğini kapsam olarak ihtiva eden bilinçlilik halidir.

Sağnak (2005) örgütsel olarak etik iklimini tanımlarken; örgüt çalışanları tarafından örgüt kültürünü ahlaki bir şekilde oluşturup bu şekilde dışarıya yansıtılmaları şeklinde bir tanım yapmıştır

Örgüt yöneticilerinin örgüt içerisinde etik iklim zeminini sağlamlaştırabilmeleri için çeşitli etkenleri göz ardı etmemeleri gerekir (Jaramillo, Mulki, ve Solomon, 2006; Dündar, 2010). Bunlar;

- 1- Çalışanların bireysel özellikleri ve ailevi hayatları
- 2- Örgüt içerisindeki iletişim
- 3- Örgütün çalışma havası
- 4- Çalışanların ihtiyaçları ve uyumu
- 5- Manevi değerler ve bireysel normlar
- 6- Çalışanların görev anlayışıdır.

Etik iklimin etkili olmadığı örgütlerde etik dışı davranışların sıklıkla olması muhtemeldir. Örgüt içerisinde etik dışı bir havanın olması birçok olumsuzlukları da beraberinde getirir. Bireysel anlamda çalışanlar, sorunlu ve çatışmacı bir tavır içerisinde girebilmektedirler. Kolektif olarak ise; yolsuzluk, rüşvet, haksız kazanç, liyakatsizlik, adam kayırma gibi olumlu olmayan ve örgütün tamamını etkileyebilecek durumlar ortaya çıkabilmektedir (Gül, 2006). Bu olumsuz durumların örgüt içerisinde

gerçekleşmemesi için örgüt paydaşlarının etik davranışlar faaliyetlerini sürdürmeleri gerekir. Bu anlamda yönetim kademesindekilerin etik çerçevede kararlar alması, iş görenlerin ise etik davranışlardan taviz vermemesi gerekir (Sonakın, 2010).

3.2. ETİK İKLİM BOYUTLARI (ÇEŞİTLERİ)

Victor ve Cullen'in 1988'de öne sürdüğü etik iklim çeşitleri bireysel etik iklim, örgütsel etik iklim ve evrensel etik iklimdir. Victor ve Cullen bu ayrıma giderken çeşitli değişkenlerden etik iklimi değerlendirmiştir. Egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik değişkenleri etik iklim üzerinde çeşitlilik olmasına neden olan değişkenlerdir (Özipek, 2014).

3.2.1. Bireysel Etik İklim

Kişilerin bireysel olarak etik çerçevede davranmalarının temeli kişilik oluşumlarında atılmıştır. Özçelik (2011) bireysel etik kuralları verirken; Bireylerin karşılıklı ilişkilerde yapması gereken şeyleri yapıp yapmaması gereken şeyleri yapmaması, davranışsal normlara göre hareket etmesi ve sorumluluk sahibi olması gerektiğini belirtmiştir. Zaten bireysel etik konusunda gerekli şartlara haiz olan, kişiler toplum içerisinde kendilerini davranışlarıyla belli ederler.

Victor ve Cullen'in belirlediği etik ölçütler bireysel etik anlayışı için şöyledir; Egoizm ölçütünde birey bencil, ben merkezli bir hayat görüşünde yaşar. Kişi için kendi çıkarları her şeyin önünde gelir. Bu kişiler kendi davranışlarının gayet normal olduğunu diğer davranışların anormal olduğunu savunurlar (Elçi, 2005). Menfaatçi düşünmenin kendilerine her zaman fayda getireceği düşüncesi hakimdir. Bu anlayışta kişi faydasız bir uygulamanın içerisine girmez ve kendi faydasını en üst seviyeye çıkarmak için odaklanır (Elçi ve Alpkan, 2006). Bunu yanı sıra egoizm duyguları içerisindeki kişiler vicdanının sesine kolay kolay ses vermezler.

Yardımsever ölçütünde birey kendinden çok arkadaşını düşünür. Kendi faydasından çok arkadaşlarının faydasının yükselmesini arzular. Bireyler birbirlerini kollayan davranış içerisindedirler (Cullen ve diğ., 2003). İkelilik ölçütünde ise kişinin belli davranış normları çerçevesinde davranması söz konusudur. Genel olarak birey hayattan öğrendiği ahlak kurallarının kişiliğindeki yansımaları ortaya çıkarır.

MEGEP’de (2006) bireysel etiğin genel özellikleri şu şekilde belirtilmiştir;

- 1- Bireylerin gelişebilmeleri için özgür yaşam alanına ihtiyaçları vardır.
- 2- Zamanla bireylerin yeni birtakım değerler edinmesi gerekir.
- 3- Bireyin doğru olması kendi içerisinde gelen bir durumdur.
- 4- Bireyin vicdanı davranışlarının doğruluk, yanlışlığına etki eder.
- 5- Hayatta belli normların cevap veremediği durumlar karşımıza çıkabilir

3.2.2. Örgütsel Etik İklim

Örgütler belli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla bireylerin birlikte hareket ettikleri bir yapıdır. Örgüt bu amaçları yerine getirirken iç ve dış paydaşlarına karşı bir sorumluluk içerisinde olması örgütsel etiği karşımıza çıkarır. Obuz’a (2009) göre örgütsel etik, örgüt içerisinde eşitliği sağlayan, örgütün daha ileriye gitmesi için işleyişini düzenleyen kurallardır. Örgütsel etiğin mimarisi örgütün yönetim kademeleri olmalıdır. Yönetim kademelerinin yaptıkları düzenlemeler ve etkin yönetim anlayışları örgütsel etik iklimin aktif bir şekilde varlığını sürdürmesini sağlarlar (Yağmur 2013).

Victor ve Cullen’in belirlediği etik ölçütler örgütsel etik anlayışı için şöyledir; Egoizm ölçütünde örgüt çıkarları ön plandadır. Egoizmin etkili olduğu örgüt içerisinde örgüt amaçlarının üst seviyede belirlenmesi, fazla kazanma güdüsü, sadece maddi düşünme ve sosyal konuların eksikliği gibi düşünce ve durumlar söz konusudur. Verimlilik düşüncesiyle mali yapının etkin bir şekilde kullanılması temel düşüncedir (Bilgen, 2014)

Yardımsaver ölçütünde örgütün takım ruhu içerisinde hareket etmesi söz konusudur. Bunun için örgüt üyelerinin maddi ve manevi açıdan tatmin olacakları ortamı sağlamak örgütün en önemli görevidir. Aynı zamanda örgüt içerisinde demokratik bir ortamın sağlanması da örgütün yardımsaver ölçütü dahilinde sayılabilecek bir maddedir. Örgüt çalışanlarının ve dış paydaşların çıkarlarını da en az kendi çıkarları kadar düşünmelidir (Elçi ve Alpkan, 2006).

Örgüt içerisinde ilkeli bir yapının oluşturulması için keyfi uygulamaların önüne geçilmesi gerekir. Uygulamaların belli kural ve standartlar üzerine oturtulması gerekir. Örgütün kendi veya bir başka paydaşının çıkarları için kural dışı davranışlara girmesi ilkelilik ölçütü uyuşmamaktadır (Barnett ve Vaicys, 2000).

3.2.3. Evrensel Etik İklim

Bireysel ve örgütsel anlamda egoizmin olmadığı, yardımseverlik konusunda birey ve toplumların fedakârca davrandığı, kanun ve nizamlarla standartların belirlendiği küresel anlamda etik anlayışın hakim olduğu, verimlilik konusunda da çabaların sarf edildiği durumu evrensel etik iklim olarak tanımlayabiliriz (Cullen ve diğ., 2003).

Evrensel etikte bireylerin ve toplumların kendilerini düşünmeden evrensel barış, refah ve mutluluk için verimli, kaynakları boşa sarf etmeyen bir mantalitede olmaları gerekir. Kendimiz için değil herkes için verimli, kaynakları bol, huzurlu bir ortam istenilmelidir. Evrensel anlamda sosyal sorumlulukları olan, güçlünün yanında güçsüzün ölüme terk edilmediği, yardımın dili dini ve ırkının olmadığı bir ortam sağlanması gerekir. Ayrıca evrensel anlamda etik bir ortam sağlayacak insan hakları evrensel beyannamesi gibi geçerliliği olan yasa ve kurallar ilkeli bir etik iklimin tüm dünyada oluşmasını sağlayacaktır.

3.3. ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ

Etik iklim teorisi davranışların etik olup olmadığı, etik olmayan davranışlarla nasıl baş edileceği ile ilgilenen bir teoridir (Şahin ve Dündar 2011). 1980’li yıllarda Bart Victor ve John Cullen tarafından geliştirilen bu teori etik iklim konusunda çalışan araştırmacılara fazlasıyla yardımcı olmuştur (Fritzsche, 2000). Özellikle örgütsel etik konusunda beklenti içine girilen davranışlar neler, var olan davranışlar neler sorularına cevap almada işe yaramaktadır. Bu etik iklim teorisi örgütsel ve ekonomik teoriler yardımıyla ortaya çıkarılmıştır ve etik iklimin belirleyicilerini tespit etmek için kullanılmıştır.

Örgütün mevcut yapısı, örgüt politikaları, etik politikalar, var olan sosyal yapı, ulusal kültür, örgüt lideri ve geçmiş durumu etik iklimi belirleyen etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Victor ve Cullen, 1988). Bu etkenler, etik iklimin örgüt içerisinde oluşabilmesi konusunda olumlu veya olumsuz etkiye sahiptirler.

Örgütler maddi anlamda gerekli şartları yerine getiremezlerse devamlılık sağlayamazlar. Örgütler bu maddi şartların yanı sıra toplumun veya çalışanların nizam

ve şartlarına cevap verecek sosyokültürel gelişmeler içerisinde olmalıdırlar (Karadut, 2014). Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin normları, kültürü, değerleri örgütün etik iklimi için belirleyici rol oynar. Bu değişkenlere göre etik iklim oluşturmak için nelerin yapıp nelerin yapılmayacağı belirlenir.

Örgütlerin demografik, kültürel özellikleri örgütün etik iklimini belirleyen özelliklerindedir. Buna göre örgütün çalışan yapısı, büyüklüğü küçüklüğü, yerel küresel oluşu örgüt için etik iklimi belirleyen etkenlerdir. Küresel anlamda hizmet veren örgütlerin etik iklimi ulusal kültürden etkilenirken yerel anlamda hizmet veren kültürler sadece yerel kültürden etkilenecektir (Hayatoğlu, 2010). Bunların yanı sıra örgütün yönetim kademesi de etik iklim belirlenmesinde etkilidir. Özellikle yönetimin ahlaki mantalitesi çok önemlidir. Çünkü örgütün etik iklim çerçevesi içerisinde çalışmasını sağlayacak yönetim kademesinde etik ahlakla uyuşmayacak tavırlar içerisinde olan kişilerin olması etik iklimi zora sokmaktadır (Boatright, 2000).

Örgütün geçmiş tecrübeleri örgütün gerçekleştirmek istediği etik iklim standartları üzerinde etkilidir. Özellikle çalışanlar üzerinde geçmişte yaşanmış tecrübeler ile ilgili gerekli ceza ve ödüllendirmelerin yapıp yapılmaması etik iklimi etkiler. Etik dışı davranışların cezalandırılmaması, bu davranışların örgüt içinde sıklıkla yapılmasına neden olur. Çalışanlar tarafından sanki örgüt standartları bu davranışı gerektiriyormuş gibi algılanır. Oysa etik iklim çalışanlara etik çerçevede nasıl çalışmalarını gerektiğini anlatan standart davranışlar biçimidir (Cullen ve diğ., 2003).

Örgüt paydaşlarının örgütten bekledikleri etik standartlar örgütün etik politikasını oluşturur. Ama farklı kesimlerden oluşan paydaşların beklentilerinin etik politikalarda karşılanması zor bir durumdur. Bütün paydaşların etik standartlarını kapsayacak şekilde, hiçbir paydaşı etik iklim ümitsizliğine itmeden etik standartlar belirlenmelidir (Dündar, 2010).

Barutçugil'e (2004) göre, bir örgütün etik iklim standartlarına sahip olabilmesi için bazı şartlar vardır. Bunlar;

- 1- Bencil olmayan, takım olma mantalitesinde bir örgüt kültürü gerekir.
- 2- Çalışanların örgüt kültürünü yakından hissetmeleri gerekir.
- 3- Örgütün etik konular üzerinde sürekliliği sağlayıp eleştirilere açık olması gerekir.

- 4- Çalışanların etik sorumluluk çerçevesinde davranışlarını şekillendirmeleri gerekir.
- 5- Etik sorumluk çerçevesinde çalışanların ödüllendirilip, çalışmayanların cezalandırılması gerekir.

3.4. ETİK İKLİMİN SONUÇLARI

Etik iklimin standartlarını yakalayabilen örgütlerde çeşitli sonuçlar gözlemlenebilmektedir. Bu sonuçlar şimdiye kadar verdiğimiz bilgilere göre olumlu olacaktır. Bu sonuçlara kısaca bakacak olursak;

Öncelikle etik iklimin çalışanlar için neyin iyi neyin kötü olduğunu görmeleri anlamında faydasının olduğunu söyleyebiliriz (Öztürk ve Coşkun, 2000). Etik iklim, örgüt içerisinde davranış açısından bilinçli çalışanlar ortaya çıkaracaktır. Etik olmayan davranışların görüldüğü örgüt ortamında, çalışanların davranışları ile ilgili bir standarttan söz etmek mümkün değildir. Dolayısıyla bu örgüt ortamına yeni giren çalışanların bir zaman sonra etik dışı davranışlara normalmiş gibi baktıkları görülür.

Etik iklim, çalışanların birbirlerine itimat ile yaklaşabilecekleri olumlu bir ortam yaratır (Asunakutlu, 2002). Çünkü çalışanların kafasında soru işareti oluşturan etik dışı davranışlar söz konusu değildir. Etik kurallar çerçevesinde çalışanların ve çalışma ortamının olduğu bir örgütte, çalışanların güvensizlik duyabilecekleri ve şüphe ile yaklaşabilecekleri bir durum söz konusu olmaz.

Etik iklimin bir diğer sonucu örgüt içerisinde var olan sorunların görülmesi ve bu sorunlar için ne gibi çözümler üretilmesi gerektiğini ortaya koyar (Dönertaş, 2008). Örgüt içerisinde etik iklimin hakim olması ile etik dışı davranışların olup olmadığı ve varsa bunların neler olduğu konusunda fikir verir. Ayrıca etik açıdan sıkıntılı davranışların tespit edilmesi ile gerekli tedbirler alınarak örgütün yaşayabileceği olumsuzluklar bertaraf edilir (Eser, 2007). Bu olumsuzluklar, örgütün yönetim kademesinde çalışan kişilerin çözüm üretebilme kabiliyetlerini geliştirmelerine vesile olur (Karadut, 2014).

Örgüt için etik iklimin en önemli sonuçlarında bir tanesi de şudur; Etik iklimin havasını örgüt içerisinde alan çalışanlar, etkin bir şekilde çalışarak örgüt verimliliğini artıracaklardır (Elçi ve Alpkan, 2006). Çalışanların örgüt içerisinde etik dışı davranışlar

hissetmesi durumunda ya buna ayak uyduracak yada bu etik dışılığa direnecektir. Çalışanların etik dışı davranışları yönetimin müdahalesi olmadan engellemesi zordur. Dolayısıyla onaylamasa bile bu etik dışı davranışlarla yüz yüze gelme zorunluluğunda kalabilir. Bu durumda çalışanın hem örgüte bağlılığı azalır hem de örgüt için yapacağı fedakârlıklar sınırlı hale gelir. Bu durumda çalışanların etkin bir şekilde çalışması mümkün değildir (Dönertaş, 2008). Dolayısıyla hem bireysel olarak çalışanların hem de örgütün verimliliği düşecektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ETİK İKLİM VE YÖNETİM TARZLARI ALT BOYUTLARI İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ: ERZURUM SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmamızın amacı, önemi, modeli, önkabulleri, sınırlılıkları, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları, analiz ve bulguları yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmamızın amacı örgüt içerisindeki yönetim tarzı, etik iklim ve örgütsel sessizlik boyutları ile alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkiyi belirlemektir. Bunun yanı sıra örgüt içerisinde bireylerin karşılaştıkları konulara ne gibi tepkiler verdikleri bir diğer amacımızı oluşturmaktadır. Ayrıca bu araştırmada çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik, etik iklim ve olaylara karşı gösterilen tavırların anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bunlara ek olarak yönetim tarzlarının alt boyutları, örgütsel sessizliğin alt boyutları ve etik iklim arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Örgüt yönetiminde en önemli paydaş olan insan unsurunun gerek davranışları gerekse örgüt içerisindeki konumu literatürde birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. İnsan, örgüt içerisinde iki temel yapı olan yönetim sınıfı ve çalışan sınıfının temel unsurudur. Örgüt içerisindeki mevcut yönetim tarzları, örgüt çalışanları ile yöneticileri arasındaki ilişkinin nasıl olduğu ile ilgili bize bilgi verir. Bazı örgütlerde yöneticiler, çalışanları ile olan ilişkilerine önem verip onlarla iletişimini iyi tutarken, bazı örgütlerde ise yöneticiler kişilik özelliklerini yönetim tarzlarına yansıtarak bundan ödün vermezler. Her iki durumda da yöneticilerle örgüt çalışanlarının karşılıklı etkileşimi söz konusudur. Bu etkileşim örgüt verimliliği başta olmak üzere birçok konuda örgütü etkiler.

Bu etkileşimin çalışanlar üzerindeki en büyük etkilerinden birisi sessizliktir. Örgütün en önemli unsurlarından biri olan çalışanların örgüt içerisinde fikir ve görüşlerini söylemekten çekinmeleri veya buna gerek duymamaları örgütün bu durumdan etkilenmesine neden olur. Çalışanların örgüt içerisinde sessizlik sarmalı içerisine girmeleri ile iş konusunda şevklerinin kırılması, performanslarının düşmesi ve yaratıcılıklarının azalması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Bunu yanı sıra örgüt kültürünün ahlaki bir atmosferde olması ile ortaya çıkan etik iklimin örgüt çalışanları üzerinde etkisinden de söz etmek gerekir. Etik iklimin olmadığı örgütlerde etik dışı davranışların varlığı söz konusu olabilmektedir. Etik dışı davranışlar çalışanların olumsuz bir şekilde etkilendikleri ortamı da beraberinde getirir. Dolayısıyla etik iklim, hem örgüt çalışanları hem de örgütün kendisi için incelenmesi gereken bir olgudur.

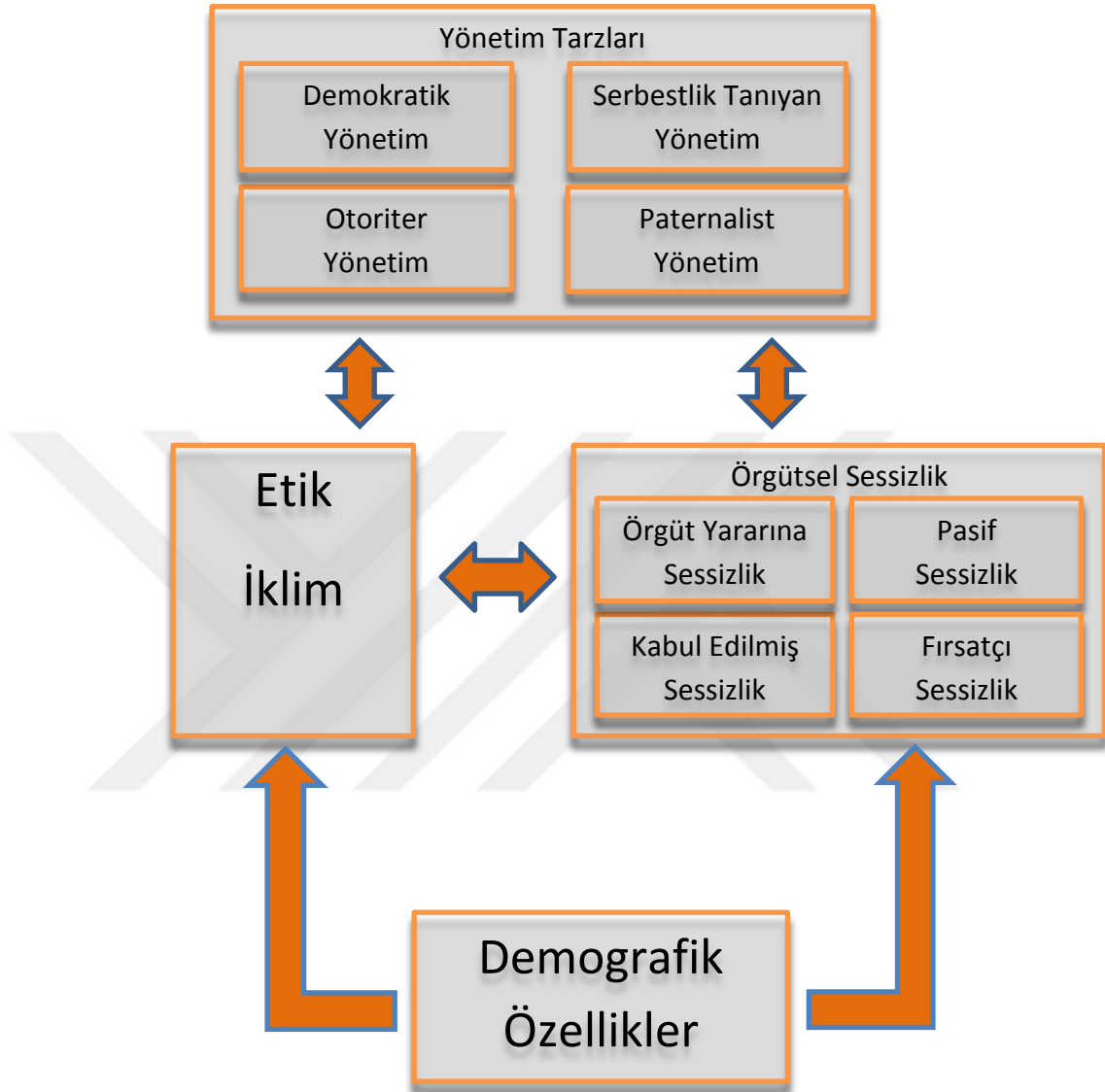
Yapılan bu araştırmada sağlık sektöründe yönetim tarzları ve etik iklimin örgütsel sessizliğe olan etkisi araştırılmıştır. Bireysel ve örgütsel performansın önemli olduğu sağlık sektöründe çalışanların performanslarını olumlu veya olumsuz etkileyecek değişkenlerin araştırılması şarttır. Örgüt başarısını olumlu etkileyecek değişkenlerin ortaya çıkarılıp bu yönde teşviklerin sağlanması ve olumsuz etki yaratan değişkenler konusunda önerilerde bulunulması gerekir. Bu araştırmada örgütteki yönetim kademelerinin tasarrufları ve yönetim anlayışlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların örgüt içerisinde ki etik atmosfere göre sessiz kalma durumları değişkenlik gösterebilir.

Örgütler başarıyı elde edebilmek için, örgüt yararına olmayan durumları imkan dahilinde değiştirmek zorundadırlar. Bu araştırma akabinde ortaya konulacak sonuç maddeleri ve öneriler, örgütlerin kendilerini geliştirebilmeleri için etkin yönetim tarzları, etik iklim atmosferi ve çalışanların sessizlik durumları ile ilgili fikirler sunacaktır.

4.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modelimizde yönetim tarzları, etik iklim, örgütsel sessizlik boyut ve alt boyutlarının karşılıklı ilişkileri yer almaktadır. Ayrıca etik iklim ve örgütsel sessizlik

boyut ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırma modelimizde yer almaktadır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNKABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmaya katılan hastane personelinin ölçek maddelerini okuyup anladıktan sonra cevapladığı kabul edilmiştir. Ayrıca var olan anket maddelerinin araştırmanın amaçları doğrultusunda gerekli verileri elde etmek için yeterli olduğu kabul edilerek araştırmaya başlanmıştır.

Yapılan bu araştırmada ki sınırlılıklarımız; bu araştırma, söz konusu kamu hastanesinin çalışanları ile sınırlıdır. Ayrıca ölçek maddelerinin sınırlılıkları araştırmamızın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Hastane çalışanlarının çalışma temposunun yoğun olması bu araştırmada karşımıza çıkan bir sınırlılıktır.

4.4. ARAşTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmamızın evrenini söz konusu kamu hastanesinde kadrolu, sözleşmeli ve Şirket personeli olarak çalışan görevliler oluşturmaktadır. Meslek olarak katılımcılar doktor, hemşire, memur, VHKI, teknisyen-tekniker ve bunun dışında bir görevde çalışan kiőilerdir. Hastanenin özlük işleri departmanından hastanede toplam çalışan personel sayısı öğrenilmiőtir. Buna göre hastanede aktif bir Şekilde çalışan personel sayısı değişkenlik göstermekle beraber ortalama 2500 olarak kabul edilmektedir.

Örnekleme belirlerken hastanelerin yoğun çalışma tempoları göz önünde bulundurularak basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile hastanede çalışan kişiler tesadüfi olarak seçilmiőt ve anket uygulamasına dahil edilmiştir. Örnekleme sayımız hesaplanırken örnekleme büyüklüklerini belirlemek üzere Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından oluřturulmuőt tablodan yararlanılmıőtır. Tablo 4.1.'e göre 0.05 örnekleme hatasına göre var olan evrenimize karőılık gelen örnekleme sayımız 333 olarak belirlenmiştir. Hastanede 335 anket formu dağıtılmasına rağmen 296 tane anket formu geriye döndüğü için bu 296 anket formuyla yola devam edilmiştir.

Tablo 4.1. Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	0.03	0.05	0.10
	Örnekleme Hatası	Örnekleme Hatası	Örnekleme Hatası
	P=0.5, q=0.5	P=0.5, q=0.5	P=0.5, q=0.5
100	92	80	49
500	341	217	81
750	441	254	85
1000	516	278	88
2500	748	333	93
5000	880	357	94
10000	964	370	95
25000	1023	378	96
50000	1045	381	96
100000	1056	383	96
1 milyon	1066	384	96
100 milyon	1067	384	96

4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ÖLÇEK GELİŞTİRME

Araştırma için gerekli olan veriler “Sağlık Sektöründe Yönetim Tarzı, Etik İklim ve Örgütsel Sessizlik Anketi” isimli anket ile toplanmıştır. Anket maddeleri oluşturulurken yerli ve yabancı literatürden yararlanılıp uzman hocalarımızın görüşleri de alınmıştır. Anket sorularında kişileri etik açıdan zorlayacak herhangi bir soru bulunmamaktadır. Ayrıca Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu bu anketin uygulanmasında etik ve bilimsel açıdan sakınca olmadığına oy birliğiyle karar vermiştir (EK.3). Bunun yanı sıra kurum çalışanlarına anketler dağıtılırken isim yazmamaları belirtilmiş ve katılımları için ısrar edilmemiştir. Ayrıca ilgili resmi kurumlardan gerekli yasal izinler alınmıştır (EK.2).

Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır (EK.1). Birinci bölüm cinsiyet, yaş, görev süresi, meslek grubu, kadro türü ve çalışılan birimin sorulduğu demografik kısımdır. İkinci bölüm, çalışanların çalıştıkları ortamda karşılaştıkları konulara ne gibi tavırlar sergilediklerini ölçmek için sorulan sorulardan oluşan bölümdür. Bu bölümde sorulan 18 soruyla çalışanların etik ve sorumluluk, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları, çalışma olanakları ile ilgili konularda ne gibi tavır sergiledikleri ölçülmek istenmiştir. Bu bölümde çalışanların olaylara karşı tavırları 1: Hiç Umursamam, 2: Görmezden Gelirim, 3: Sessiz Kalırım, 4: Memnuniyetsizliğim Yüzüme Yansır, 5: Eleştiririm, 6: Şikâyet Ederim, 7: Müdahale Ederim cevaplarıyla

ölçülmek istenmiştir. Üçüncü bölüm, örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları ile ilgili soruların oluşturduğu bir bölümdür. Bu bölümde katılımcılara 35 soru yöneltilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik soruları: C1, C2, C3 ve C4; pasif sessizlik soruları C5, C6, C7; örgüt yararına sessizlik soruları: C8, C9, C10, C11; fırsatçı sessizlik soruları C12, C13, C14'tür. Etik iklim soruları: C15, C16, C17, C18'dir. Yönetim tarzlarının alt boyutu olan serbestlik tanıyan yönetim soruları: C19, C20, C21, C22; otoriter yönetim soruları: C23, C24, C25, C26, C27; demokratik yönetim soruları: C28, C29, C30, C31, C32; paternalist yönetim soruları: C33, C34, C35'dir. Üçüncü bölümdeki sorular 7 dereceli likert sorulardır. Katılımcıların 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 5: Kısmen Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmiştir.

4.5.1. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Ölçeği

Konulara karşı gösterilen tavırlar ölçeği, uzman görüşleri ışığında Çakıcı (2010) tarafından hazırlanan anket sorularının hastane kültürüne göre revize edilmesi ile oluşturulmuştur.

4.5.1.1. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Konulara karşı gösterilen tavırlar ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.2.'ye göre "etik ve sorumluluk konusu" alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0.855$, "yönetim sorunları konusu" alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0.864$, "çalışanların performansı konusu" alt boyutunun güvenilirliği 0.819, "iyileştirme çabaları konusu" alt boyutunun güvenilirliği 0.790 ve "çalışma olanakları konusu" alt boyutunun güvenilirliği 0.777 bulunmuştur. Bu beş boyuttan oluşan Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Ölçeğinin genel güvenilirliği ise $\alpha=0.909$ çıkmıştır. Buna göre Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Ölçeği yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçektir.

Tablo 4.2. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Anketi ve Boyutlarının Güvenilirliği

Anket ve Boyutları	Güvenilirlikleri (Cronbach Alpha)
Konulara Karşı Gösterilen Tavırlar Anketi	0.909
Boyutları	
Etik ve Sorumluluk Konusu	0.855
Yönetim Sorunları Konusu	0.864
Çalışanların Performansı Konusu	0.819
İyileştirme Çabaları Konusu	0.790
Çalışma Olanakları Konusu	0.777

4.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçeği, Michael Knoll ve Rolf van Dick'in 2013 yılında Pinder ve Harlos (2001) ile Dyne ve diğerleri (2003) tarafından işlenen boyutlara istinaden hazırladıkları dört boyutlu örgütsel sessizlik anket sorularının uzman görüşleri ışığında revize edilmesi ile oluşturulmuştur.

4.5.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik ölçeğindeki maddeler için faktör analizi yapıldığında 14 maddenin faktörlere dağıldığı görülmüştür. Maddelerin faktör dağılımları Tablo 4.3'deki gibidir. Örgütsel Sessizlik ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO oranı, 0,899 ve anlamlılık düzeyi 0,00 olarak bulunmuştur. Maddelerin 4 faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Bu faktörler kabullenici sessizlik, pasif sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizliktir. Bu 4 alt boyut Örgütsel Sessizlik ölçeğini % 70,60'ını açıklamaktadır.

Tablo 4.3. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavrılar Anketi ve Boyutlarının Güvenilirliği

	Faktörler			
	Kabullenici Sessizlik	Pasif Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Fırsatçı Sessizlik
ks2	0,818			
ks3	0,802			
ks4	0,746			
ks1	0,676			
ps2		0,696		
ps1		0,628		
ps3		0,619		
öys4			0,704	
öys2			0,667	
öys3			0,609	
öys1			0,508	
fs1				0,77
fs2				0,733
fs3				0,726
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,899
		Approx. Chi-Square	2186,424	
Bartlett's Test of Sphericity		df	91	
		Sig.	0	

4.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.4.'e göre "kabullenici sessizlik" alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0.951$, "pasif sessizlik" alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0.758$, "örgüt yararına sessizlik" alt boyutunun güvenilirliği 0.781 ve "fırsatçı sessizlik" alt boyutunun güvenilirliği 0.704 bulunmuştur. Bu dört boyuttan oluşan örgütsel sessizliğin genel güvenilirliği ise $\alpha=0.916$ çıkmıştır. Güvenilirlik testlerinde hesaplanan α , 0 ile 0.39 arasında ise ölçek güvenilir değil; α , 0.40 ile 0.59 arasında ise ölçek düşük derecede güvenilir; α , 0.60 ile 0.79 arasında ise ölçek oldukça güvenilir ve α , 0.80 ile 1 arasında ise ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir. Buna göre örgütsel sessizlik ölçeği $\alpha=0.916$ çıktığı için yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 4.4. Örgütsel Sessizlik Anketi ve Boyutlarının Güvenilirliği

Anket ve Boyutları	Güvenilirlikleri (Cronbach Alpha)
Örgütsel Sessizlik Anketi	0.916
Boyutları	
Kabullenici Sessizlik	0.851
Pasif Sessizlik	0.758
Örgüt Yararına Sessizlik	0.781
Fırsatçı Sessizlik	0.704

4.5.3. Etik İklim Ölçeği

Etik iklim ölçeği, Charles H. Schwepker, ve David J. Good'ın 2009 yılında kullandıkları anket formunun uzman görüşleri ışığında revize edilmesi ve kendi toplum kültürümüze uyarlanması ile hazırlanan 4 sorudan oluşan tek boyutluk bir formdur.

4.5.3.1. Etik İklim Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Etik iklim anketinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.5.'e göre bu anketin güvenilirliği $\alpha=0.778$ bulunmuştur. Buna göre etik iklim ölçeği yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçektir.

Tablo 4.5. Etik İklim Anketi Güvenilirliği

Anket ve Boyutları	Güvenilirlikleri (Cronbach Alpha)
Etik İklim	0.778

4.5.4. Yönetim Tarzı Ölçeği

Yönetim tarzı ölçeği, Pellegrini ve Scandura'nın 2008 yılındaki çalışmaları, Meral BEKTAŞ'ın 2014 yılındaki çalışması ve Mert BATMAZ'ın 2012 yılında yaptığı çalışmalarda kullandıkları anket sorularının uzman görüşleri ışığında revize edilmesi ve kendi toplum kültürümüze uyarlanması ile hazırlanan dört boyutlu bir formdur.

4.5.4.1. Yönetim Tarzı Ölçeği İçin Faktör Analizi

Yönetim Tarzları ölçeğindeki maddeler için faktör analizi yapıldığında 17 maddenin faktörlere dağıldığı görülmüştür. Maddelerin faktör dağılımları Tablo 4.6.'daki gibidir. Yönetim Tarzı ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO oranı, 0,852 ve anlamlılık düzeyi 0,00 olarak bulunmuştur. Maddelerin 4 faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Bu faktörler demokratik yönetim, otoriter yönetim, serbestlik tanıyan yönetim ve paternalist yönetimdir. Bu 4 alt boyut Örgütsel Sessizlik ölçeğini % 74,215'ini açıklamaktadır.

Tablo 4.6. Etik İklim Anketi Güvenilirliği

	Faktörler			
	Demokratik Yönetim	Otoriter Yönetim	Serbestlik Tanıyan Yönetim	Paternalist Yönetim
dy2	0,828			
dy3	0,825			
dy4	0,792			
dy5	0,786			
dy1	0,665			
oy5		0,882		
oy4		0,843		
oy2		0,800		
oy3		0,718		
oy1		0,709		
sty3			0,890	
sty2			0,887	
styl			0,814	
sty4			0,704	
py2				0,786
py3				0,708
py1				0,686
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,852
Bartlett's Test of Sphericity				
				Approx. Chi-Square
				3489
				df
				136
				Sig.
				0,00

4.5.4.2. Yönetim Tarzı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Yönetim tarzları ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.7.'ye göre "serbestlik tanıyan yönetim" alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0.880$, "otoriter yönetim" alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0.887$, "demokratik yönetim" alt boyutunun güvenilirliği 0.885 ve "paternalist yönetim" alt boyutunun güvenilirliği 0.877 bulunmuştur. Bu dört boyuttan oluşan yönetim tarzları anketinin genel güvenilirliği ise $\alpha=0.903$ çıkmıştır. Buna göre yönetim tarzları ölçeği yüksek güvenilirliği olan bir ölçektir.

Tablo 4.7. Yönetim Tarzı Anketi Güvenilirliği

Anket ve Boyutları	Güvenilirlikleri (Cronbach Alpha)
Yönetim Tarzları	0.903
Boyutları	
Serbestlik Tanıyan Yönetim	0.880
Otoriter Yönetim	0.887
Demokratik Yönetim	0.885
Paternalist Yönetim	0.877

4.6. KULLANILAN İSTATİSTİK ANALİZLERİ

Araştırmamızın verilerini analiz etmek için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 16 programı kullanılmıştır. Analizlerimize başlamadan önce normallik testi yapılmış ve hangi analizleri yapacağımız tespit edilmiştir. Tablo 4.8.'de görüldüğü $\text{Sig.} \leq 0.05$ olduğundan verilerin normal dağılım sergilemedikleri söylenebilir. Verilerin normal bir dağılım göstermemeleri nedeniyle verilerin analizi için nonparametrik testler yapmamız gerekmektedir. Bunun için Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi ve Spearman korelasyon testleri yapılmıştır.

Tablo 4.8. Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Etik ve Sorumluluklar	0,155	296	0	0,811	296	0
Yönetim Sorunu	0,19	296	0	0,921	296	0
Çalışanların Performansı	0,142	296	0	0,948	296	0
İyileştirme Çabaları	0,116	296	0	0,936	296	0
Çalışma Olanakları	0,137	296	0	0,916	296	0
Kabullenici Sessizlik	0,106	296	0	0,946	296	0
Pasif Sessizlik	0,092	296	0	0,953	296	0
Örgüt Yararına Sessizlik	0,078	296	0	0,961	296	0
Fırsatçı Sessizlik	0,096	296	0	0,945	296	0
Etik İklim	0,105	296	0	0,956	296	0

Frekans analizi ile hastane çalışanları demografik özellikleri ve konulara karşı gösterecekleri tavırlar analiz edilmiştir. Boyut ve alt boyutların ortalama ve standart sapmaları hesap edilmiştir. Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi ile demografik özelliklerin bu boyutlara göre farklılıkları araştırılmıştır. Spearman korelasyon testi ile yönetim tarzı, etik iklim ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.7.1. Hastane Personelinin Demografik Özelliklerinin Genel Dağılımı İle İlgili Bulgular

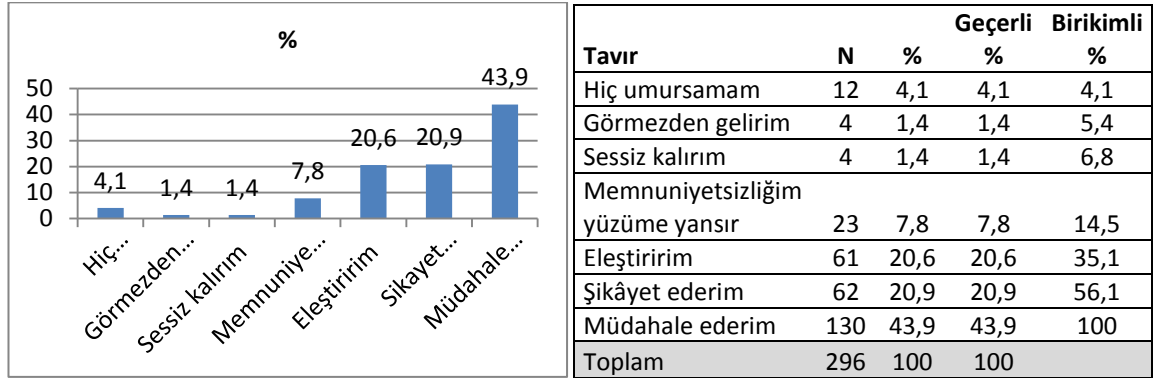
Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında cinsiyet açısından % 50,3 oranında erkek ve % 49,7 oranında ise bayan olduğu görülmektedir. Yani hemen hemen eşit oranda bayan ve erkek katılımcının araştırmamıza konu olduğunu söyleyebiliriz. Yaş açısından değerlendirildiğinde katılımcıların % 37, 2'si 31 ile 35 yaş arasındadır. Katılımcıların % 5,7'si 46 yaşında veya daha büyük bir yaşadadır. Katılımcılar görev süresi açısından değerlendirildiğinde 6 ile 10 yıl boyunca görev yapan çalışanların % 32,1 ile en yüksek orana sahip olduklarını görmekteyiz. Mesleklerine göre bir değerlendirildiğinde katılımcıların % 43,6'sının hemşirelerden, % 10,1'inin

doktorlardan ve kalan oranında memur, VHKİ. Teknisyen ve teknikerlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların kadro türlerine bakıldığında % 73,6 oranında kadrolu memur ve % 18,6 oranında da şirket personeli olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları birimlere bakıldığında % 48,6'sının serviste, % 19,3'ünün poliklinikte ve % 22,7'sinin idari kısımlarda çalıştıkları Tablo 4.9.'dan anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımı

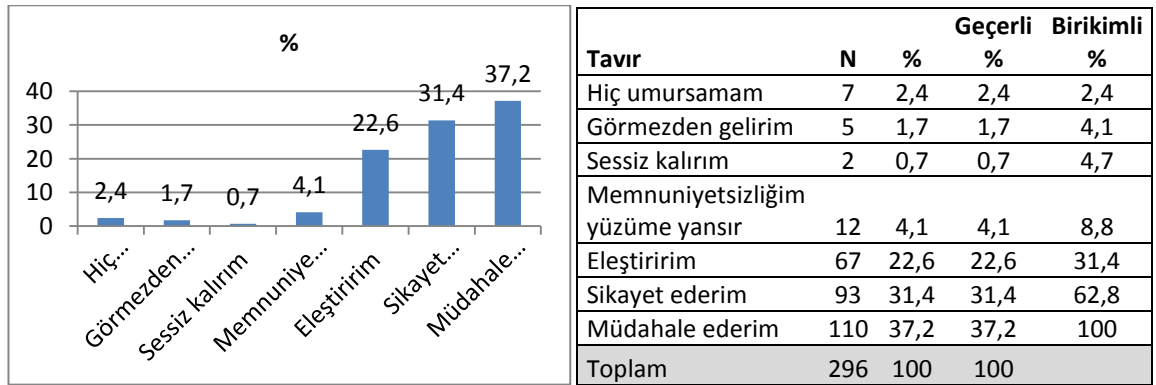
		N (Frekans)	% (Oran)	% (Birikimli)
Cinsiyet				
	Bayan	147	49,7	49,7
	Erkek	149	50,3	100
Yaş				
	18-25	38	12,8	12,8
	26-30	67	22,6	35,5
	31-35	110	37,2	72,6
	36-45	64	21,6	94,3
	46 +	17	5,7	100
Görev Süresi				
	1-5 yıl	81	27,4	27,4
	6-10 yıl	95	32,1	59,5
	11-15 yıl	68	23	82,4
	16 +	52	17,6	100
Meslek				
	Doktor	30	10,1	10,1
	Hemşire	129	43,6	53,7
	Memur	30	10,1	63,9
	VHKİ	42	14,2	78
	Teknisyen veya Tekniker	21	7,1	85,1
	Diğer	44	14,9	100
Kadro Türü				
	Kadrolu işçi	8	2,7	2,7
	Sözleşmeli memur	15	5,1	7,8
	Kadrolu memur	218	73,6	81,4
	Şirket personeli	55	18,6	100
Çalışılan Birim				
	Acil	25	8,4	8,4
	Poliklinik	57	19,3	27,7
	Servis	144	48,6	76,4
	Teknik	3	1	77,4
	İdari	67	22,7	100
Toplam		296	100	

4.7.2. Hastane Personelinin Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavrın Genel Dağılımı İle İlgili Bulgular



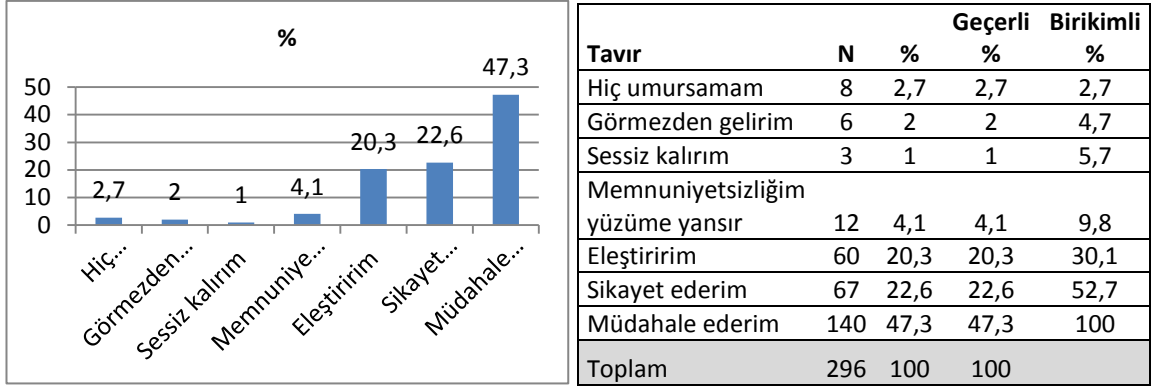
Şekil 4.2. İş Arkadaşlarına Kötü Muameleye Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personelin iş arkadaşlarına kötü muamele karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 43,9'u bu duruma müdahale edeceklerini, % 20,9'u bu durumu şikâyet edeceklerini, % 20,6'sı bu durumu eleştireceklerini, % 7,8'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 5,4'ü bu durumu hiç umursamayarak görmezden geleceklerini ve % 1,4'ü bu durumda sessiz kalacaklarını söylemişlerdir.



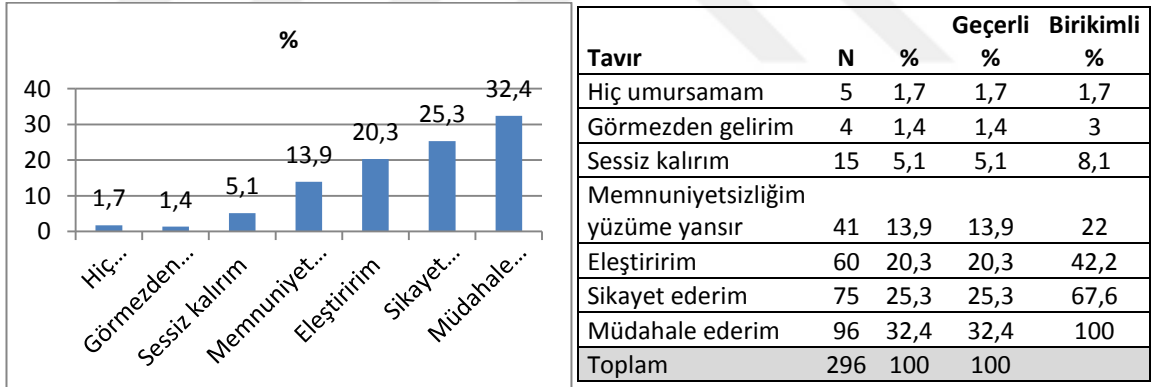
Şekil 4.3. Görevin Kötüye Kullanılmasına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele görevin kötüye kullanılması karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 37,2'si bu duruma müdahale edeceklerini, % 31,4'ü bu durumu şikâyet edeceklerini, % 22,6'sı bu durumu eleştireceklerini, % 4,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 2,4'ü bu durumu hiç umursamayacaklarını, % 0,7'si bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 1,7'si bu durumu görmezden geleceklerini vurgulamışlardır.



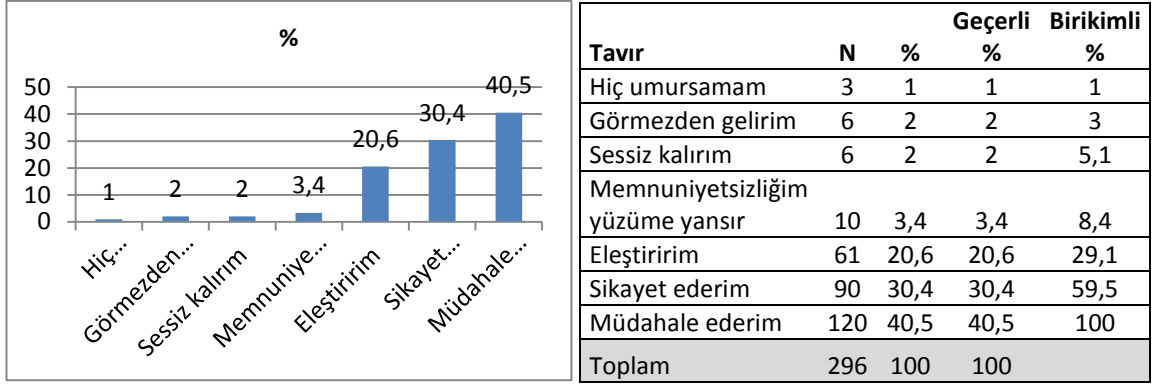
Şekil 4.4. Hastalara Kötü Muamele Yapılması Karşısında Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele hastaların kötü muameleyle uğraması karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 47,3'ü bu duruma müdahale edeceklerini, % 22,6'sı bu durumu eleştireceklerini, % 22,6'sı bu durumu şikâyet edeceklerini, % 4,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 2,7'si bu durumu hiç umursamayacaklarını, % 1'i bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 2'si bu durumu görmezden geleceklerini belirtmişlerdir.



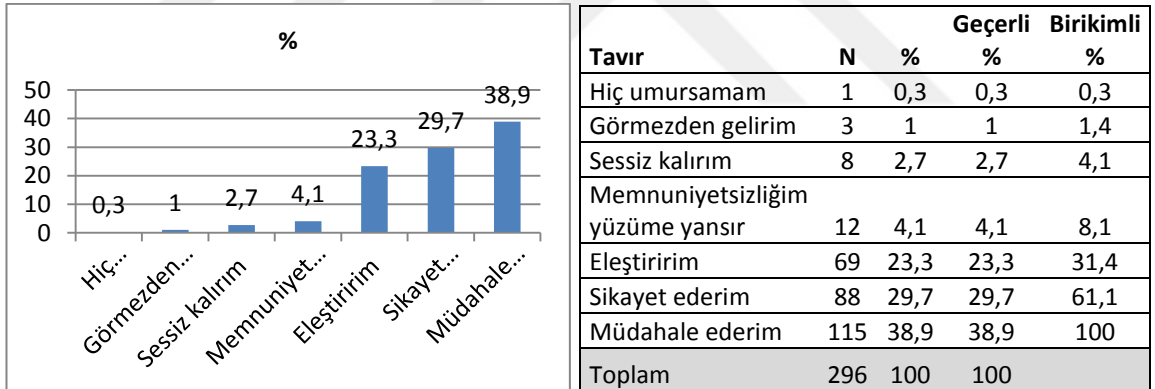
Şekil 4.5. Birilerinin İşten Kaytarmasına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele birilerinin işten kaytarması karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 32,4'ü bu duruma müdahale edeceklerini, % 25,3'ü bu durumu şikâyet edeceklerini, % 20,3'ü bu durumu eleştireceklerini, % 13,9'u memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 5,1'i bu durumda sessiz kalacaklarını, % 1,7'si bu durumu hiç umursamayacaklarını ve % 1,4'ü bu durumu görmezden geleceklerini belirtmişlerdir.



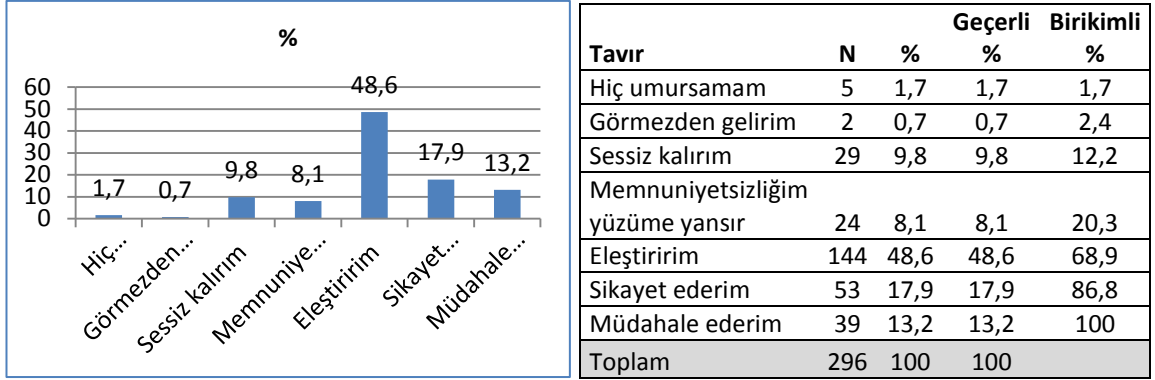
Şekil 4.6. İsrâf ve Verimsizliğe Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele israf ve verimsizlik karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 40,5'i bu duruma müdahale edeceklerini, % 30,4'ü bu durumu şikâyet edeceklerini, % 20,6'sı bu durumu eleştireceklerini, % 3,4'ü memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 1'i bu durumu hiç umursamayacaklarını, % 2'si bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 2'si bu durumu görmezden geleceklerini belirtmişlerdir.



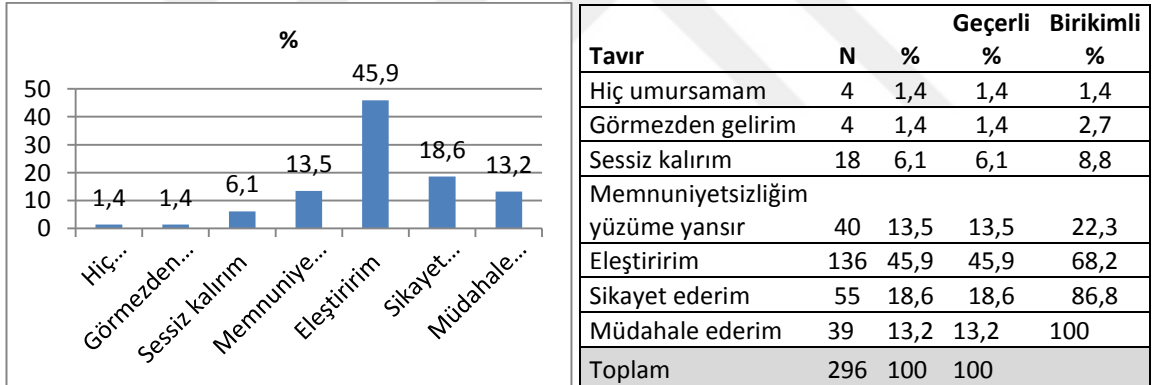
Şekil 4.7. Kurumun Zarara Sokulmasına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele kurumun zarar sokulması karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 38,9'u bu duruma müdahale edeceklerini, % 29,7'si bu durumu şikâyet edeceklerini, % 23,3'ü bu durumu eleştireceklerini, % 4,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 2,7'si bu durumda sessiz kalacaklarını, % 1'i bu durumu görmezden geleceklerini ve % 0,3'ü bu durumu hiç umursamayacaklarını belirtmişlerdir.



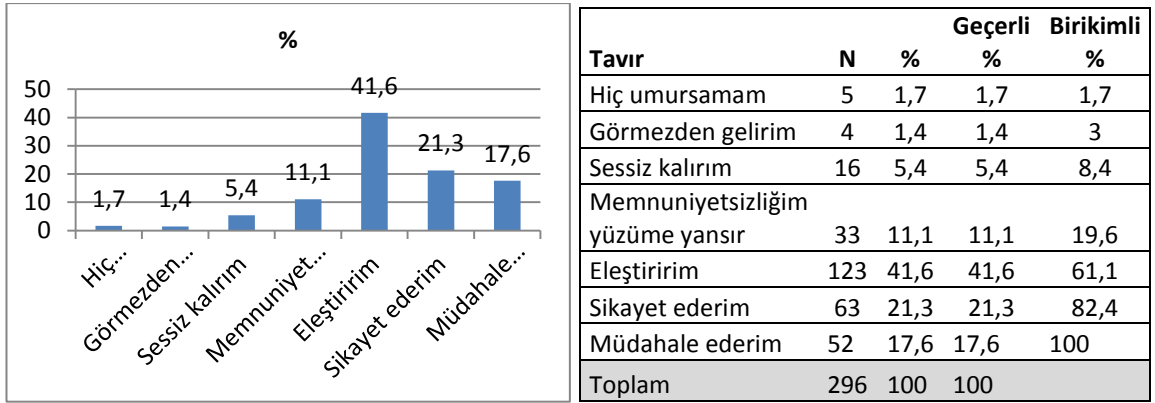
Şekil 4.8. Yönetimin Yetersizliğine Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele yönetimin yetersizliği karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 48,6'sı bu durumda yönetimi eleştireceklerini, % 17,9'u bu durumu şikayet edeceklerini, % 13,2'si bu duruma müdahale edeceklerini, % 9,8'i bu durumda sessiz kalacaklarını % 8,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı ve % 2,4'ü bu durumu hiç umursamamaya göreceklerini vurgulamışlardır.



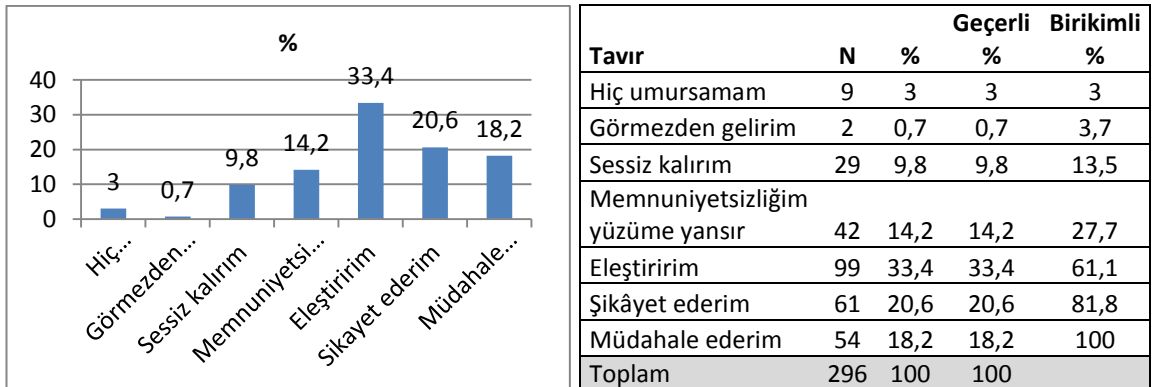
Şekil 4.9. Yöneticilerin Yanlış Tutum ve Davranışlarına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 45,9'u bu durumda yöneticileri eleştireceklerini, % 18,6'sı bu durumu şikâyet edeceklerini, % 13,2'si bu duruma müdahale edeceklerini, % 13,5'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 6,1'i bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 2,7'si bu durumu hiç umursamamaya göreceklerini söylemişlerdir.



Şekil 4.10. Yöneticilerin Adil Olmayan Uygulamalarına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

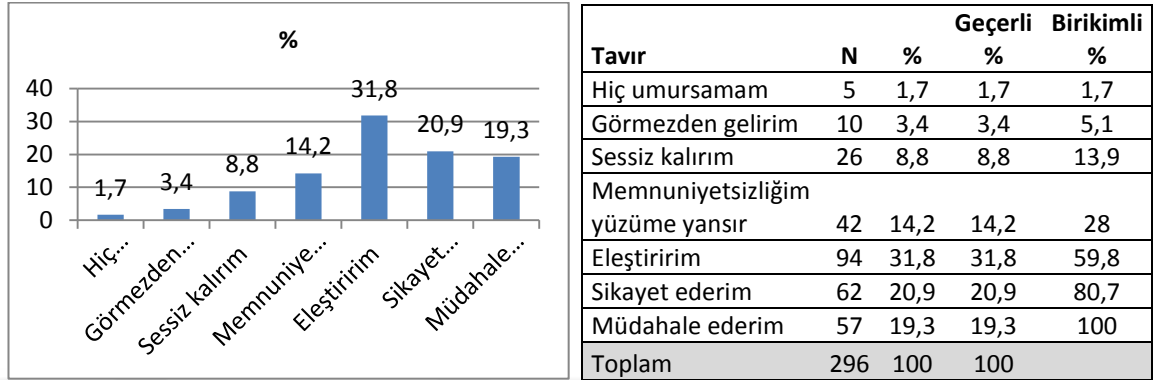
Hastanede çalışan personele yöneticilerin adil olmayan uygulamaları karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 41,6'sı bu durumda yöneticileri eleştireceklerini, % 21,3'ü bu durumu şikayet edeceklerini, % 17,6'sı bu duruma müdahale edeceklerini, % 11,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 5,4'ü bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 3'ü bu durumu hiç umursamamaya göreceklerini belirtmişlerdir.



Şekil 4.11. Mesai Arkadaşlarının Yetersizliğine Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

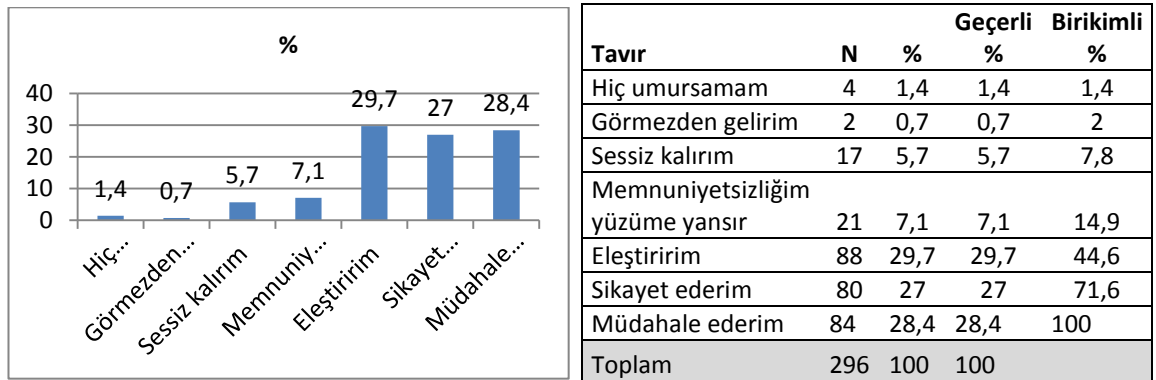
Hastanede çalışan personele mesai arkadaşlarının yetersizliği karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 33,4'ü bu durumda arkadaşlarını eleştireceklerini, % 20,6'sı bu durumu şikayet edeceklerini, % 18,2'si bu duruma müdahale edeceklerini, % 14,2'si memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, %

9,8'i bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 3,7'nin bu durumu hiç umursamayarak görmezden geleceklerini belirtmişlerdir.



Şekil 4.12. Mesai Arkadaşlarının Düşük Performansına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

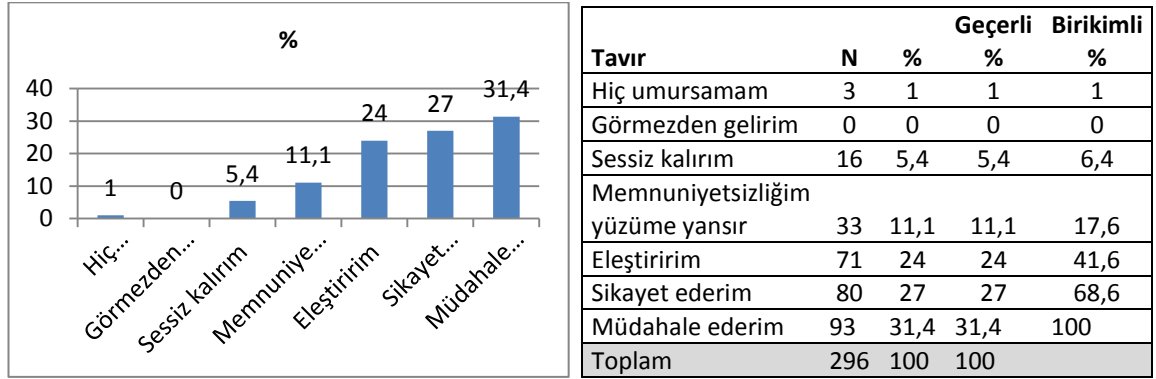
Hastanede çalışan personele mesai arkadaşlarının düşük performansı karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 31,8'i bu durumda arkadaşlarını eleştireceklerini, % 20,9'u bu durumu şikayet edeceklerini, % 19,3'ü bu duruma müdahale edeceklerini, % 14,2'si memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 8,8'i bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 5,1'inin bu durumu hiç umursamayarak görmezden geleceklerini vurgulamışlardır.



Şekil 4.13. Çalıştığı Birimlerin Eksikliklerine Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

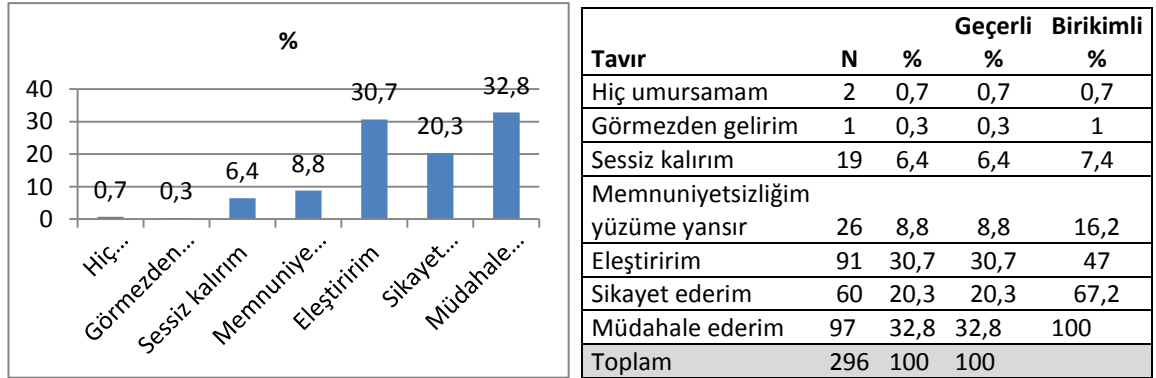
Hastanede çalışan personele çalıştığı birimlerin eksiklikleri karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 29,7'si bu durumu eleştireceklerini, % 28,4'ü bu duruma müdahale edeceklerini, % 27'si bu durumu şikayet edeceklerini, % 7,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 5,7'si bu durumda sessiz

kalacaklarını ve % 2,1'i bu durumu hiç umursamayarak görmezden geleceklerini bildirmişlerdir.



Şekil 4.14. İşyerindeki İşleyiş ve Süreçlerdeki Aksamalara Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

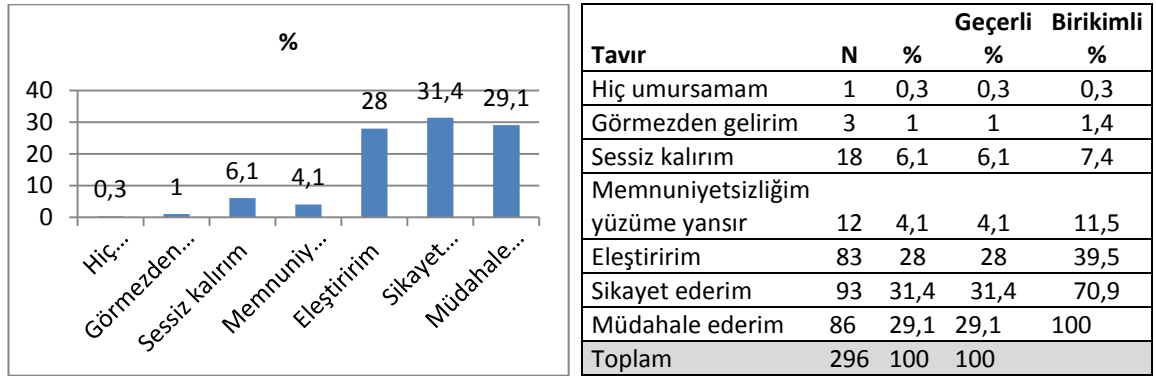
Hastanede çalışan personele işyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksamalar karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 31,4'ü bu duruma müdahale edeceklerini, % 27'si bu durumu şikayet edeceklerini, % 24'ü bu durumu eleştireceklerini, % 11,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 5,7'si bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 2,1'i bu durumu hiç umursamayarak görmezden gelecekleri şeklinde görüş bildirmişlerdir.



Şekil 4.15. Çalıştığı Birimin Performans Düşüklüğüne Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

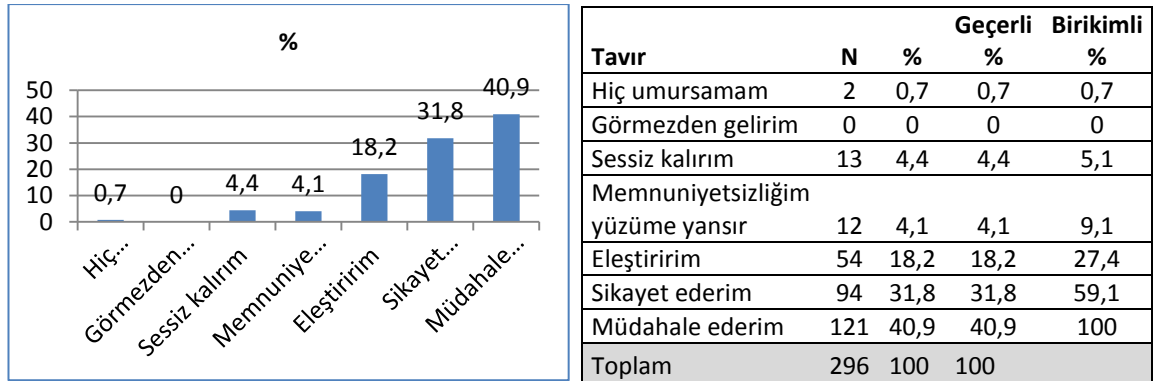
Hastanede çalışan personele çalıştığı birimin performans düşüklüğü karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 32,8'i bu duruma müdahale edeceklerini, % 30,7'si bu durumu eleştireceklerini, % 20,3'ü bu durumu şikayet edeceklerini, % 8,8'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 6,4'ü bu

durumda sessiz kalacaklarını ve % 1'i bu durumu hiç umursamayarak görmezden gelecekleri şeklinde görüş bildirmişlerdir.



Şekil 4.16. Çalıştığı Yerin Fiziksel Sorunlarına Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

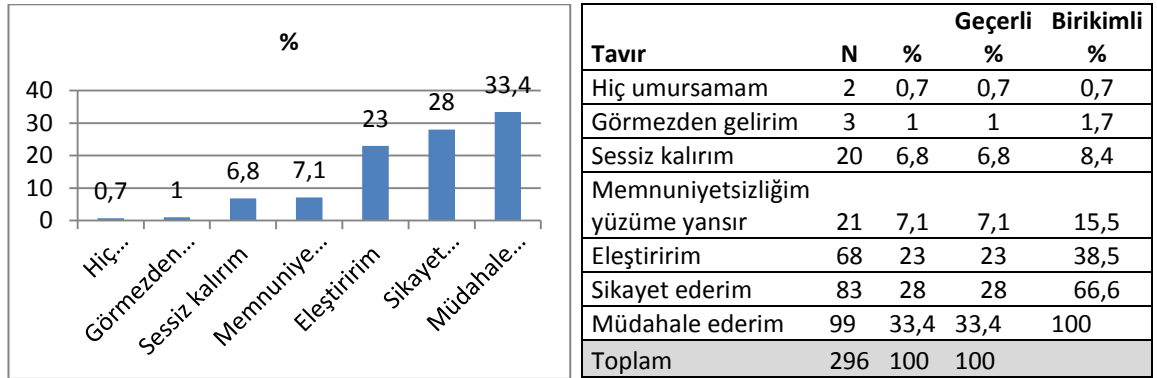
Hastanede çalışan personele çalıştığı yerin fiziksel sorunları karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 31,4'ü bu durumu şikayet edeceklerini, % 29,1'i bu duruma müdahale edeceklerini, % 28'i bu durumu eleştireceklerini, % 6,1'i bu durumda sessiz kalacaklarını, % 4,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı ve % 1,3'ü bu durumu hiç umursamayarak görmezden gelecekleri şeklinde görüş bildirmişlerdir.



Şekil 4.17. Çalıştığı Ortamın Temizliği Konusunda Personel Tavrının Frekans Dağılımı

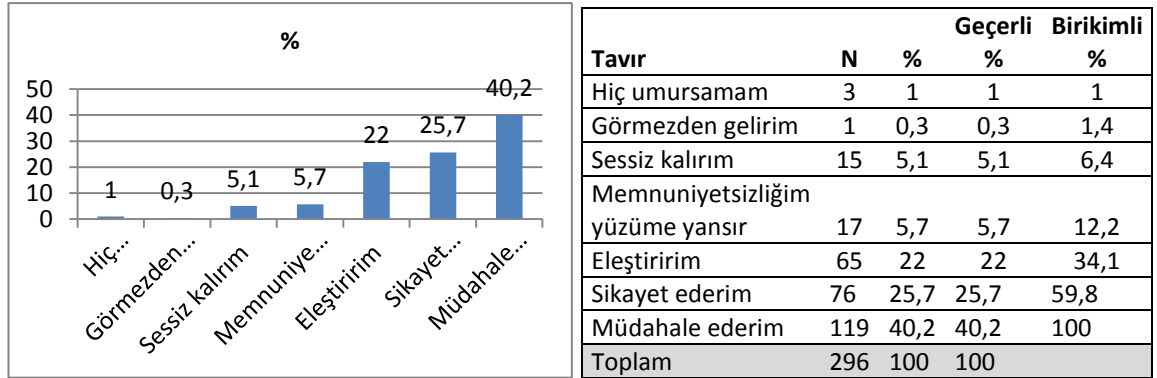
Hastanede çalışan personele çalıştığı ortamın temizliği konusunda nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 40,9'u bu duruma müdahale edeceklerini, % 31,8'i bu durumu şikayet edeceklerini, % 18,2'si bu durumu eleştireceklerini, % 4,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 4,4'ü bu durumda sessiz

kalacaklarını ve % 0,7'si bu durumu hiç umursamayarak görmezden gelecekleri şeklinde görüş bildirmişlerdir.



Şekil 4.18. Kişisel Gelişiminin Önündeki Engellere Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele kişisel gelişiminin önündeki engeller karşısında nasıl tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 33,4'ü bu duruma müdahale edeceklerini, % 28'i bu durumu şikayet edeceklerini, % 23'ü bu durumu eleştireceklerini, % 7,1'i memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, % 6,8'i bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 1,7'si bu durumu hiç umursamayarak görmezden geleceklerini vurgulamışlardır.



Şekil 4.19. Özlük Haklarını (Terfi, Ücret vs.) Kısıtlayan Durumlara Karşı Personel Tavrının Frekans Dağılımı

Hastanede çalışan personele özlük haklarını (terfi, ücret vs.) kısıtlayan durumlar karşısında ne tavır sergileyecekleri sorulmuş; katılımcıların % 22'si bu durumu eleştireceklerini, % 25,7'si bu durumu şikayet edeceklerini, % 40,2'si bu duruma müdahale edeceklerini, % 5,7'si memnuniyetsizliklerinin yüzlerine yansıtılacağı, %

5,1'i bu durumda sessiz kalacaklarını ve % 1,3'ü bu durumu hiç umursamayarak görmezden geleceklerini vurgulamışlardır.

4.7.3. Örgütsel Konulara Karşı Tavrılar, Yönetim Tarzları Boyutları ve Alt Boyutlarının Seviyeleri

Hastane çalışanlarının konulara karşı nasıl tavırlar sergilediklerini değerlendirmek üzere verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. Bu ortalamaların düzeylerini belirlemek amacıyla 0,857 eşit aralıklarında düzey sınıfları oluşturulmuştur. Tablo 4.10.'da görüldüğü gibi uç noktaları “Hiç Umursamam” ile “Müdahale Ederim” olacak şekilde yedi düzey belirlenmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Konulara Karşı Tavrıların Ortalama Düzey Aralıkları

Düzey	Aralık
Hiç Umursamam	1,00 - 1,86
Görmezden Gelirim	1,87 - 2,71
Sessiz Kalırım	2,72 - 3,57
Memnuniyetsizliğim Yüzüme Yansır	3,58 - 4,42
Eleştiririm	4,43 - 5,28
Şikayet Ederim	5,29 - 6,14
Müdahale Ederim	6,15 - 7,00

Hastane çalışanlarının örgütsel sessizlik seviyelerini, etik iklim ve yönetim tarzı algılarını ölçmek amacıyla verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. Yine bu ortalamaların düzeylerini belirlemek amacıyla 0,857 aralıklarında yedi düzey belirlenmiştir. Bu düzeyler Tablo 4.11.'de ki gibi “Çok Zayıf” ile “Çok Güçlü” olacak şekilde yedi düzey belirlenmiştir.

Tablo 4.11. Yönetim Tarzlarına Karşı Çalışan Algılarının Ortalama Düzey Aralıkları

Düzey	Aralık
Çok Zayıf	1,00 - 1,86
Zayıf	1,87 - 2,71
Kısmen Zayıf	2,72 - 3,57
Orta	3,58 - 4,42
Kısmen Güçlü	4,43 - 5,28
Güçlü	5,29 - 6,14
Çok Güçlü	6,15 - 7,00

4.7.3.1. Örgütsel Konulara Karşı Gösterilen Tavrın ve Alt Boyutlarının Seviyeleri

Ölçeğimizin ikinci bölümünde hastane çalışanlarının çalıştıkları işyerinde karşılaştıkları konularla ilgili olarak nasıl bir tavır gösterecekleri ile ilgili 18 adet soru sorulmuştur. Bu soruların değerlendirilmesi için 1- Hiç umursamam, 2- Görmezden gelirim, 3- Sessiz kalırım, 4- Memnuniyetsizliğim yüzüme yansır, 5- Eleştiririm, 6- Şikayet ederim, 7- Müdahale ederim gibi cevaplarla çalışanların karşılaştıkları konular karşısında ki tavırları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu soruların genel olarak ortalamaları 5,59 olarak hesaplanmıştır. Buda hastanede çalışan kişilerin karşılaştıkları konulara duyarlılık seviyelerinin şikayet etme düzeyinde olduklarını göstermektedir. Tablo 4.12'deki alt boyutlara bakıldığı zaman hastane çalışanlarının etik ve sorumluluklar konusunda (ort=5,83) oldukça duyarlı olduğu, diğer konulara da çok fazla duyarsız davranmadıkları görülmektedir. Duyarsızlıklarının en az olduğu konu ise mesai arkadaşlarının performanslarıdır. Çalışanların sessiz kaldıkları konulara bakıldığı zaman; en fazla sessiz kaldıkları konuların yönetim sorunu ve çalışanların performansı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavrın Ortalamaları

Konular	Mod	Medyan	Ortalama	Standart Spma
Etik ve Sorumluluklar	6,33	6	5,835	1,01407
İş arkadaşlarıma karşı kötü muameleyi	7	6	5,78	1,506
Görevin kötüye kullanılmasını	7	6	5,86	1,291
Hastalara karşı kötü muameleyi	7	6	5,94	1,39
Birilerinin işten kaytarmasını	7	6	5,55	1,408
İsraf ve verimsizliği	7	6	5,94	1,228
Kurumun zarara sokulmasını	7	6	5,94	1,129
Yönetim Sorunu	5	5	5,1374	1,08781
Yönetimin yetersizliğini	5	5	5,08	1,228
Yöneticinin yanlış tutum ve davranışlarını	5	5	5,1	1,193
Yöneticilerin adil olmayan uygulamalarını	5	5	5,24	1,259
Çalışanların Performansı	5	5	5,0997	1,31072
Mesai arkadaşlarımda yetersizliğini	5	5	5,09	1,42
Mesai arkadaşlarımda düşük performansını	5	5	5,11	1,429
İyileştirme Çabaları	7	5,6667	5,607	1,07348
Çalıştığım birimin eksikliklerini	5	6	5,58	1,286
İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksamaları	7	6	5,64	1,271
Çalıştığım birimin performans düşüklüğünü	7	6	5,6	1,279
Çalışma Olanakları	6	6	5,8015	0,95185
Çalıştığım yerin fiziksel sorunlarını	6	6	5,69	1,198
Çalıştığım ortamın temizliğini	7	6	5,98	1,15
Kişisel gelişimimin önündeki engelleri	7	6	5,69	1,302
Özlük haklarımı (terfi, ücret vs.) kısıtlayan durumları	7	6	5,85	1,264
Toplam			5,59	

4.7.3.2. Yönetim Tarzlarını ve Alt Boyutlarını Algılama Seviyeleri

Ölçeğimizin üçüncü bölümünün son kısmını oluşturan 17 adet ifade kurum içerisindeki yönetim tarzları ile ilgili fikir vermektedir. Bu yönetim tarzları ifadelerinin alt boyutları ile beraber ortalamalarını Tablo 4.13.'de görebiliriz. Tabloya göre çalışma yapılan kurumda çok güçlü seviyede olmasa da demokratik ve paternalist yönetim tarzı söz konusudur. Diğer yönetim tarzlarının da yakın değerler almasının nedeni hastane bölümlerindeki yöneticilerin yönetim tarzlarının farklılık göstermesi şeklinde açıklanabilir. Tabloya göre serbestlik tanıyan yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzı

kısmen zayıf derecede çıkarken; demokratik yönetim tarzı ve paternalist yönetim tarzı orta seviyede çıkmıştır.

Tablo 4.13. Çalışanların Yönetim Tarzı Algılarının Ortalaması

Yönetim Tarzları	Mod	Medyan	Ortalama	Standart Sapma
Serbestlik Tanıyan Yönetim	1	3,25	3,3699	1,87094
Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz	1	4	3,38	2,136
Yöneticimiz kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir	1	4	3,51	2,222
Yöneticimiz işyerini kendi haline bırakmıştır	1	3	3,24	2,233
Yöneticimiz yetkilerini olabildiğince çalışanlara devretmiştir	1	3	3,35	2,137
Otoriter Yönetim	1	3,4	3,5466	1,76727
Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.	4	4	3,51	2,022
Yöneticimle çalışırken kendimi baskı altında hissederim	1	4	3,55	2,187
Yöneticimizin çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır	1	4	3,48	2,08
Yöneticimiz tek adam yönetimine inanır	1	4	3,41	2,109
Yöneticimiz kendisine mutlak itaat edilmesini bekler	1	4	3,78	2,246
Demokratik Yönetim	7	4,1	4,2716	1,78324
Yöneticimiz, çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar	4	4	4,44	2,067
Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır	7	4	4,02	2,259
Yöneticimiz, çalışanların haklarına saygılı davranır	7	4	4,26	2,239
Yöneticimiz çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar	4	4	4,28	2,117
Yöneticimiz çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir	4	4	4,35	2,087
Paternalist Yönetim	4	4	3,9516	1,92229
Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü gibi davranır	4	4	4,19	2,105
Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur	4	4	4,12	2,085
Yöneticimiz, çalışanların iş dışı sosyal hayatlarıyla da ilgilenir	1	4	3,54	2,243

4.7.4. Hastane Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavrılarının Farklılık Analizi

Bu kısımda; hastane çalışanlarının konulara karşı gösterdikleri tavırları cinsiyete, görev sürelerine, mesleklerine, kadro türlerine ve çalıştıkları birimlere göre nasıl farklılık gösterdiği araştırılmıştır.

4.7.4.1. Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda Tablo 4.14.'de de görüldüğü gibi hastane çalışanlarının cinsiyetlerine göre yönetim sorunları ($p=0,93$), çalışanların performansları ($p=0,963$), iyileştirme çabaları ($p=0,466$), çalışma olanakları ($p=0,966$), etik ve sorumluluklar ($p=0,874$) konularında ki tavırları anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Aynı zamanda hastane çalışanlarının genel konulara karşı tavırları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.14. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları

Cinsiyet		N	Mean Rank	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.
Etik ve Sorumluluklar	Bayan	147	147,71	10840	0,874
	Erkek	149	149,28		
Yönetim Sorunu	Bayan	147	148,07	10890	0,93
	Erkek	149	148,93		
Çalışanların Performansı	Bayan	147	148,27	10920	0,963
	Erkek	149	148,72		
İyileştirme Çabaları	Bayan	147	144,87	10420	0,466
	Erkek	149	152,08		
Çalışma Olanakları	Bayan	147	148,71	10920	0,966
	Erkek	149	148,29		
Genel Tavırlar	Bayan	147	147,16	10750	0,788
	Erkek	149	149,83		

4.7.4.2. Görev Sürelerine Göre Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi

Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda Tablo 4.15.'de de görüldüğü gibi hastane çalışanlarının görev sürelerine göre diğer çalışanların performansları konusunda ki tavırları ($p=0.038$) anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde çalışanların performansı konusunda görev sürelerine göre en az bir grubun diğerlerine göre farklı duyarlılığa sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna karşın hastane çalışanlarının diğer konulardaki tavırları görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Son olarak hastane çalışanlarının genel konulara karşı tavırlarının ($p=0,101$) görev sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını söyleyebiliriz ($p>0,05$).

Tablo 4.15. Çalışanların Görev Sürelerine Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları

Görev Süresi		N	Mean Rank	Chi-Square	Asymp. Sig.
Etik ve Sorumluluklar	1-5 yıl	81	141,67	6,94	0,074
	6-10 yıl	95	161,22		
	11-15 yıl	68	156,35		
	16 yıl ve üstü	52	125,64		
Yönetim Sorunu	1-5 yıl	81	145,33	5,814	0,121
	6-10 yıl	95	163,19		
	11-15 yıl	68	146,76		
	16 yıl ve üstü	52	128,88		
Çalışanların Performansı	1-5 yıl	81	156,3	8,445	0,038
	6-10 yıl	95	161,25		
	11-15 yıl	68	141,9		
	16 yıl ve üstü	52	121,69		
İyileştirme Çabaları	1-5 yıl	81	151,07	4,953	0,175
	6-10 yıl	95	160,96		
	11-15 yıl	68	142,21		
	16 yıl ve üstü	52	129,95		
Çalışma Olanakları	1-5 yıl	81	147,84	6,53	0,089
	6-10 yıl	95	165,25		
	11-15 yıl	68	138,16		
	16 yıl ve üstü	52	132,45		
Genel Tavırlar	1-5 yıl	81	145,6	6,225	0,101
	6-10 yıl	95	164,15		
	11-15 yıl	68	145,46		
	16 yıl ve üstü	52	128,4		

4.7.4.3. Meslek Gruplarına Göre Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi

Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda Tablo 4.16.'da hastane çalışanlarının mesleklerine göre diğer çalışanların performansları ($p=0,004$), iyileştirme çabaları ($p=0,029$) ve çalışma olanakları ($p=0,042$) konularında ki tavırları anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Tabloda mean rank değerlerine bakıldığı zaman teknisyen ve teknikerlerin mesai arkadaşlarının performansları konusunda diğer çalışanlarına göre daha duyarlı oldukları anlaşılmıştır. Yine teknisyen ve teknikerlerin kurum için iyileştirme çabaları konusunda diğer çalışanlara göre daha duyarlı oldukları sonucu elde edilmiştir. VHKI'nin çalışma olanakları konusunda diğer çalışanlara göre duyarlılıklarının az olduğu doktorların ise daha fazla duyarlı oldukları söylenebilir. Hastane çalışanlarının diğer konulardaki tavırları meslek türlerine göre anlamlı bir

farklılık göstermemektedir. Son olarak hastane çalışanlarının genel konulara karşı tavırlarının meslek gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ($p>0,05$) söyleyebiliriz.

Tablo 4.16. Çalışanların Meslek Gruplarına Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları

	Meslek	N	Mean Rank	Chi-Square	Asymp. Sig.
Etik ve Sorumluluklar	Doktor	30	170	3,268	0,659
	Hemşire	129	147,52		
	Memur	30	149,97		
	VHKİ	42	140,9		
	Teknisyen veya Tekniker	21	130,4		
	Diğer	44	151,6		
Yönetim Sorunu	Doktor	30	163,57	10,566	0,061
	Hemşire	129	157,44		
	Memur	30	162,15		
	VHKİ	42	115,51		
	Teknisyen veya Tekniker	21	144,6		
	Diğer	44	136,07		
Çalışanların Performansı	Doktor	30	142,12	17,104	0,004
	Hemşire	129	142,94		
	Memur	30	157,67		
	VHKİ	42	125,73		
	Teknisyen veya Tekniker	21	214,88		
	Diğer	44	152,95		
İyileştirme Çabaları	Doktor	30	149,87	12,472	0,029
	Hemşire	129	145,15		
	Memur	30	157,82		
	VHKİ	42	133,18		
	Teknisyen veya Tekniker	21	206,79		
	Diğer	44	137,85		
Çalışma Olanakları	Doktor	30	172,82	11,506	0,042
	Hemşire	129	156,38		
	Memur	30	146,13		
	VHKİ	42	116,7		
	Teknisyen veya Tekniker	21	163,95		
	Diğer	44	133,41		
Genel Tavırlar	Doktor	30	164,87	8,39	0,136
	Hemşire	129	149,59		
	Memur	30	155,32		
	VHKİ	42	119,67		
	Teknisyen veya Tekniker	21	176,07		
	Diğer	44	143,85		

4.7.4.4. Kadro Türlerine Göre Çalışanların Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavrın Farklılık Analizi

Tablo 4.17’de de görüldüğü gibi yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda hastane çalışanlarının kadro türlerine göre yönetim sorunları ($p=0,004$), iyileştirme çabaları ($p=0,043$), etik ve sorumluluklar ($p=0,014$) konularında ki tavırları anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Tablomuz incelendiğinde kadrolu işçilerin sayısı 10’nun altında olduğu için bu kadro durumu için yorum yapılmamıştır. Bunun yanı sıra sözleşmeli memurların kurumun yönetim sorunlarına karşı diğer çalışanlardan daha hassas oldukları söylenebilir. Ayrıca kurum içerisindeki sözleşmeli memurların birim performansları ve eksiklikleri konusunda da diğer çalışanlara göre daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Bunun dışındaki konularda çalışanların tavırları kadro türlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Ancak bu konuları genel olarak ($p=0,01$) ele aldığımız zaman hastane çalışanların kadro türlerine göre anlamlı farklılıkları söz konusudur ($p<0,05$). Tabloya göre sözleşmeli memurların genel olarak olaylara karşı duyarlılıkları diğer çalışanlara göre daha fazladır.

Tablo 4.17. Çalışanların Kadro Türüne Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analiz Sonuçları

	Kadro Türü	N	Mean Rank	Chi-Square	Asymp. Sig.
Etik ve Sorumluluklar	Kadrolu işçi	8	62,69	10,683	0,014
	Sözleşmeli memur	15	175,73		
	Kadrolu memur	218	146,9		
	Şirket personeli	55	159,9		
Yönetim Sorunu	Kadrolu işçi	8	64,25	13,311	0,004
	Sözleşmeli memur	15	192,6		
	Kadrolu memur	218	151,46		
	Şirket personeli	55	136,99		
Çalışanların Performansı	Kadrolu işçi	8	93	5,984	0,112
	Sözleşmeli memur	15	176,8		
	Kadrolu memur	218	150,99		
	Şirket personeli	55	138,97		
İyileştirme Çabaları	Kadrolu işçi	8	74,75	8,131	0,043
	Sözleşmeli memur	15	176,8		
	Kadrolu memur	218	150,84		
	Şirket personeli	55	142,25		
Çalışma Olanakları	Kadrolu işçi	8	135	5,831	0,12
	Sözleşmeli memur	15	166,6		
	Kadrolu memur	218	153,65		
	Şirket personeli	55	125,1		
Genel Tavırlar	Kadrolu işçi	8	60,31	11,352	0,01
	Sözleşmeli memur	15	179,43		
	Kadrolu memur	218	151,8		
	Şirket personeli	55	139,81		

4.7.4.5. Çalıştıkları Birime Göre Personelin Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavırların Farklılık Analizi

Kruskal-Wallis H testi yapılmış ve bunun sonucunda hastane çalışanlarının çalıştıkları birimlere göre yönetim sorunları ($p=0,000$), çalışanların performansları ($p=0,001$), etik ve sorumluluklar ($p=0,03$) konularında ki tavırlarının anlamlı farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır ($p<0,05$). Tablo 4.18'e göre teknik bölümlerdeki çalışanların sayısı 10'nun altında olduğu için birim için yorum yapılmamıştır. Etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, iyileştirme çabaları konularında en az birim çalışanlarının diğer birimlerde çalışanlara göre farklı olduğu söylenilebilir. Diğer konularda ise hastane çalışanları tavırlarının birimlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Son olarak hastane çalışanlarının genel konulara karşı tavırlarının ($p=0,205$) çalıştıkları birimlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını söyleyebiliriz ($p>0,05$).

Tablo 4.18. Personelin Çalıştıkları Birimlere Göre Örgütsel Konulara Karşı Gösterdikleri Tavrıların Farklılık Analiz Sonuçları

Çalışılan Birim		N	Mean Rank	Chi-Square	Asymp. Sig.
Etik ve Sorumluluklar	Acil	25	160,3	10,721	0,03
	Poliklinik	57	150,35		
	Servis	144	154,66		
	Teknik	3	10		
	İdari	67	135,49		
Yönetim Sorunu	Acil	25	212,42	25,098	0,00
	Poliklinik	57	141		
	Servis	144	150,94		
	Teknik	3	239,83		
	İdari	67	121,69		
Çalışanların Performansı	Acil	25	198,18	17,667	0,001
	Poliklinik	57	122,4		
	Servis	144	146,3		
	Teknik	3	238,83		
	İdari	67	152,85		
İyileştirme Çabaları	Acil	25	182,54	8,375	0,079
	Poliklinik	57	131,84		
	Servis	144	149,42		
	Teknik	3	218,83		
	İdari	67	144,85		
Çalışma Olanakları	Acil	25	167,22	4,689	0,321
	Poliklinik	57	130,85		
	Servis	144	154,72		
	Teknik	3	148,17		
	İdari	67	143,17		
Genel Tavrılar	Acil	25	168,78	5,923	0,205
	Poliklinik	57	133,79		
	Servis	144	154,8		
	Teknik	3	83		
	İdari	67	142,84		

4.7.5. Hastane Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi

Bu kısımda; personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete, görev sürelerine, mesleklerine, kadro türlerine ve çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmuştur.

4.7.5.1. Cinsiyete Göre Çalışanların Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi

Mann-Whitney U testi yapılmış ve Tablo 4.19. elde edilmiştir. Tabloya göre hastane çalışanlarının cinsiyetlerine göre kabullenici sessizlik ($p=0,882$), pasif sessizlik ($p=0,982$), örgüt yararına sessizlik ($p=0,799$), fırsatçı sessizlik ($p=0,693$) ve genel örgütsel sessizlik ($p=0,937$) seviyelerinin anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Tablo 4.19. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları

Cinsiyet		N	Mean Rank	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.
Kabullenici Sessizlik	Bayan	147	149,24	10840	0,882
	Erkek	149	147,77		
Pasif Sessizlik	Bayan	147	148,62	10930	0,982
	Erkek	149	148,39		
Örgüt Yararına Sessizlik	Bayan	147	149,9	10740	0,779
	Erkek	149	147,11		
Fırsatçı Sessizlik	Bayan	147	146,53	10660	0,693
	Erkek	149	150,44		
Örgütsel Sessizlik	Bayan	147	148,9	10893	0,937
	Erkek	149	148,11		

4.7.5.2. Görev Sürelerine Göre Çalışanların Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi

Hastane çalışanlarının görev sürelerine göre örgütsel sessizlik boyut seviyelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Bunun sonucunda hastane çalışanlarının görev sürelerine göre fırsatçı sessizlik seviyelerinin ($p=0,01$) anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır ($p<0,05$). Tablo 4.20.'ye göre en az bir grubun fırsatçı sessizlik seviyelerinin diğer çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Diğer sessizlik türlerinde hastane çalışanların sessizlik düzeyleri görev sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Hastane çalışanlarının kurum içerisindeki genel örgütsel sessizlik ($p=0,027$) seviyelerine baktığımız zaman çalışılan yıla göre anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır ($p<0,05$). Tabloya bakıldığında 6 ile 10 arasında çalışmış personelin diğer personele göre daha fazla kurum içerisinde sessiz kaldığı söylenebilir.

Tablo 4.20. Çalışanların Görev Sürelerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları

Görev Süresi		N	Mean Rank	Chi-Square	Asymp. Sig.
Kabullenici Sessizlik	1-5 yıl	81	146,44	4,182	0,242
	6-10 yıl	95	158,48		
	11-15 yıl	68	151,97		
	16 yıl ve üstü	52	128,93		
Pasif Sessizlik	1-5 yıl	81	145,62	7,452	0,059
	6-10 yıl	95	164,33		
	11-15 yıl	68	148,12		
	16 yıl ve üstü	52	124,55		
Örgüt Yararına Sessizlik	1-5 yıl	81	155,49	5,753	0,124
	6-10 yıl	95	159,45		
	11-15 yıl	68	140,84		
	16 yıl ve üstü	52	127,62		
Fırsatçı Sessizlik	1-5 yıl	81	147,84	11,395	0,01
	6-10 yıl	95	166,41		
	11-15 yıl	68	148,54		
	16 yıl ve üstü	52	116,75		
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	81	147,99	9,186	0,027
	6-10 yıl	95	165,28		
	11-15 yıl	68	146,96		
	16 yıl ve üstü	52	120,65		

4.7.5.3. Meslek Gruplarına Göre Çalışanların Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi

Kruskal-Wallis H testi yapılarak hastanede çalışanların meslek gruplarına göre örgütsel sessizlik alt boyut düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı gösterilmiştir. Buna göre hastane çalışanlarının meslek gruplarına göre kabullenici sessizlik seviyelerinin ($p=0,003$), pasif sessizlik seviyelerinin ($p=0,006$) ve örgüt yararına sessizlik seviyelerinin ($p=0,005$) anlamlı farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır ($p<0,05$). Tablo 4.21.'den anlaşılacağı gibi; Doktorların kurum içerisinde kabullenici sessizlik seviyelerinin diğer çalışanlara göre daha az olduğu söylenebilir. Kurum içerisinde memur olarak çalışan personelin pasif sessizlik düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha az olduğu görülmektedir. Örgüt yararına sessizlik seviyelerinde ise en az bir grubun öbür meslek gruplarına göre örgüt yararına sessizlik seviyelerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Hastane çalışanlarının fırsatçı sessizlik ($p=0,88$) seviyeleri meslek gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 4.21. Çalışanların Mesleklerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları

	Meslek	N	Mean Rank	Chi-Square	Asymp. Sig.
Kabullenici Sessizlik	Doktor	30	113,45	18,295	0,003
	Hemşire	129	139,25		
	Memur	30	133,98		
	VHKİ	42	160,27		
	Teknisyen veya Tekniker	21	182,29		
	Diğer	44	182,06		
Pasif Sessizlik	Doktor	30	143,35	16,242	0,006
	Hemşire	129	143,1		
	Memur	30	106,97		
	VHKİ	42	151,42		
	Teknisyen veya Tekniker	21	171,43		
	Diğer	44	182,44		
Örgüt Yararına Sessizlik	Doktor	30	118,42	16,754	0,005
	Hemşire	129	149,86		
	Memur	30	125,57		
	VHKİ	42	164,69		
	Teknisyen veya Tekniker	21	115,9		
	Diğer	44	180,77		
Fırsatçı Sessizlik	Doktor	30	165,87	9,589	0,088
	Hemşire	129	138,76		
	Memur	30	120,85		
	VHKİ	42	157,19		
	Teknisyen veya Tekniker	21	169,9		
	Diğer	44	165,55		
Örgütsel Sessizlik	Doktor	30	127,55	16,798	0,05
	Hemşire	129	141,81		
	Memur	30	116,05		
	VHKİ	42	160,29		
	Teknisyen veya Tekniker	21	163,9		
	Diğer	44	185,93		

4.7.5.4. Kadro Türüne Göre Çalışanların Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi

Kruskal-Wallis H testi ile personelin karo türüne göre örgütsel sessizlik alt boyut seviyelerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmuştur. Buna göre hastane çalışanlarının kadro türüne göre örgüt yararına sessizlik seviyelerinin ($p=0,007$) anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Tablo 4.22.'ye bu kadro gruplarından en az birinin diğerlerine göre örgüt yararına sessizlik seviyelerinin farklı olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Tablo 4.22. Çalışanların Kadro Türlerine Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları

	Kadro Türü	N	Mean Rank	Chi-Square	Asymp. Sig.
Kabullenici Sessizlik	Kadrolu işçi	8	107,56	6,735	0,081
	Sözleşmeli memur	15	153,67		
	Kadrolu memur	218	143,72		
	Şirket personeli	55	172		
Pasif Sessizlik	Kadrolu işçi	8	124,56	7,48	0,058
	Sözleşmeli memur	15	170,33		
	Kadrolu memur	218	141,72		
	Şirket personeli	55	172,91		
Örgüt Yararına Sessizlik	Kadrolu işçi	8	133,44	12,111	0,007
	Sözleşmeli memur	15	163,67		
	Kadrolu memur	218	139,34		
	Şirket personeli	55	182,85		
Fırsatçı Sessizlik	Kadrolu işçi	8	142,12	7,436	0,059
	Sözleşmeli memur	15	169,6		
	Kadrolu memur	218	140,95		
	Şirket personeli	55	173,61		
Örgütsel Sessizlik	Kadrolu işçi	8	118,62	10,962	0,012
	Sözleşmeli memur	15	159,7		
	Kadrolu memur	218	140,65		
	Şirket personeli	55	180,92		

4.7.5.5. Çalıştıkları Birime Göre Personelin Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi

Kruskal-Wallis H testi yapılması ile hastane personelinin çalıştıkları birime göre örgütsel sessizlik alt boyut düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmuştur. Buna göre hastane çalışanlarının meslek gruplarına göre kabullenici sessizlik seviyelerinin ($p=0,000$), pasif sessizlik seviyelerinin ($p=0,000$), örgüt yararına sessizlik seviyelerinin ($p=0,003$) ve fırsatçı sessizlik seviyelerinin ($p=0,000$) anlamlı farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır ($p<0,05$). Tablo 4.23.'e göre hastanenin acil bölümünde çalışan personelin kabullenici sessizlik, pasif sessizlik diğer bölümlerde çalışan kişilere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Fırsatçı sessizlik düzeyleri ve örgüt yararına sessizlik düzeylerinin ise en az bir grupta diğer bölüm çalışanlarına göre farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.23. Çalışanların Çalıştıkları Birimlere Göre Sessizlik Seviyelerinin Farklılık Analizi Sonuçları

Çalışılan Birim		N	Mean Rank	Chi-Square	Asymp. Sig.
Kabullenici Sessizlik	Acil	25	212,18	28,166	0,00
	Poliklinik	57	141,01		
	Servis	144	128,49		
	Teknik	3	193,33		
	İdari	67	172,11		
Pasif Sessizlik	Acil	25	216,12	23,829	0,00
	Poliklinik	57	156,36		
	Servis	144	130,38		
	Teknik	3	196,83		
	İdari	67	153,37		
Örgüt Yararına Sessizlik	Acil	25	204,38	15,865	0,003
	Poliklinik	57	159		
	Servis	144	135,69		
	Teknik	3	195,33		
	İdari	67	144,15		
Fırsatçı Sessizlik	Acil	25	220,34	29,042	0,00
	Poliklinik	57	162,4		
	Servis	144	129,07		
	Teknik	3	223,67		
	İdari	67	148,26		
Örgütsel Sessizlik	Acil	25	215,68	26,143	0,00
	Poliklinik	57	155,17		
	Servis	144	128,16		
	Teknik	3	203,67		
	İdari	67	159		

4.7.6. Hastane Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Etik İklim Algılarının Farklılık Analizi

Bu kısımda; personelin etik iklim algılarının cinsiyete, görev sürelerine, mesleklerine, kadro türlerine ve çalıştıkları birimlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmuştur. Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi yapılarak Tablo 4.24. elde edilmiştir. Tablodan hastane çalışanlarının cinsiyete göre kurum içindeki etik iklim algılarının ($p=0,599$) anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Ayrıca hastane çalışanlarının meslek gruplarına ($p=0,001$) ve çalıştıkları birimlere ($p=0,001$) göre etik iklim algılarının anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır ($p<0,05$). Tabloya göre teknisyen ve teknikerlerin etik iklim algıları diğer çalışanlara göre daha fazla doktorların ise daha az olduğu görülmektedir. Teknik

departmanlarda çalışanların sayısı 10'dan küçük olduğu için yorumlanmamış ve çalışan birime göre acilde çalışan personelin diğer çalışanlara göre etik iklim algılarının fazla olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra kadro türü ($p=0,055$) ve görev sürelerine ($p=0,141$) göre etik iklim algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.24. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Etik İklim Algılarının Farklılık Analizi Sonuçları

	Etik İklim	N	Mean Rank	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.
Cinsiyet	Bayan	147	151,13	10570	0,599
	Erkek	149	145,91		
Chi-Square					
Görev Süresi	1-5 yıl	81	155,2	5,463	0,141
	6-10 yıl	95	159,92		
	11-15 yıl	68	138,3		
	16 yıl ve üstü	52	130,54		
Meslek	Doktor	30	89,32	21,925	0,001
	Hemşire	129	148,83		
	Memur	30	164,47		
	VHKİ	42	157,05		
	Teknisyen veya Tekniker	21	194,33		
	Diğer	44	146,97		
Kadro Türü	Kadrolu işçi	8	135,44	7,582	0,055
	Sözleşmeli memur	15	191,47		
	Kadrolu memur	218	141,69		
	Şirket personeli	55	165,65		
Çalışılan Birim	Acil	25	199,2	19,697	0,001
	Poliklinik	57	135,02		
	Servis	144	139,96		
	Teknik	3	286,5		
	İdari	67	153,23		

4.7.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, boyutlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin yönünü ve bu ilişkinin seviyesini belirlemek amacıyla yapılır. Örneklemin 100 ve üzeri olması durumunda; korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler için $r>0,70$ durumunda güçlü ilişki, $0,40<r<0,70$ durumunda orta derece ilişki, $0,20<r<0,40$ durumunda zayıf ilişki ve $r<0,20$ durumunda ihmal edilebilir ilişkiden söz edilebilir (Gürsakar, 2002). Yapılan spearman korelasyon testi ile yönetim tarzı, etik iklim ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki ortaya konulmak istenmiştir. $p=0,01$ ve $p=0,05$ düzeyinde

anlamli ilişkiler görülmüştür. Sadece kabullenici sessizlik ve paternalist yönetim arasında anlamli bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Tablo 4.25.'de r değerlerine baktığımızda hastanede etkin olan demokratik ve paternalist yönetim tarzlarının ilişkilerinin en yüksek olduğu sessizlik alt boyutu olan örgüt yararına sessizlik faktörüdür. Otoriter yönetim tarzının en yüksek anlamli ilişkisi ise fırsatçı sessizlik faktryledir.. Yine etik iklimin ilişkisinin en yüksek olduğu sessizlik alt boyutları örgüt yararına sessizlik ve pasif sessizliktir. Etik iklimin yönetim tarzları alt boyutları ile ilişkisine baktığımız zaman en yüksek ilişkiyi etik iklim ile demokratik yönetim arasında görmekteyiz.

Tablo 4.25. Örgütsel Sessizlik, Etik İklım ve Yönetim Tarzları Alt Boyutlarının Korelasyon Tablosu

	KS	PS	YS	FS	Eİ	STY	OY	DY	PY	S
KS	1									
PS	,695**	1								
YS	,555**	,743**	1							
FS	,549**	,621**	,650**	1						
Eİ	,221**	,240**	,240**	,176**	1					
STY	,202**	,246**	,266**	,301**	,156**	1				
OY	,377**	,439**	,384**	,517**	,264**	,391**	1			
DY	,180**	,148*	,258**	,234**	,380**	,206**	,347**	1		
PY	0,098	,170**	,299**	,272**	,323**	,284**	,337**	,711**	1	
S	,831**	,896**	,864**	,796**	,253**	,281**	,502**	,228**	,230**	1
Ort.	3,94	3,92	4,03	3,35	4,60	3,36	3,54	4,2716	3,95	3,84
Std. Sap.	1,82	1,80	1,73	1,71	1,56	1,87	1,76	1,78	1,92	1,52

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamli

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamli

(KS: Kabullenici Sessizlik, PS: Pasif Sessizlik, YS: Örgüt Yararına Sessizlik, FS: Fırsatçı Sessizlik, Eİ: Etik İklım, STY: Serbestlik Tanyan Yönetim, OY: Otoriter Yönetim, DY: Demokratik Yönetim, PY: Paternalist Yönetim, S: Örgütsel Sessizlik)

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA

Tez çalışmamızın bu kısmında elde edilen bulgular literatür desteğiyle yorumlanacaktır.

5.1. HASTANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL KONULARA KARŞI GÖSTERDİKLERİ TAVIRLAR VE BU TAVIRLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ HAKKINDA TARTIŞMA

Hastane çalışanlarının karşılaştıkları olaylara göre gösterecekleri tavırların frekans tablolarından hareket ederek şunları söyleyebiliriz: Çalışanlara veya hastalara karşı kötü muamele, yetkililerin görevlerini kötüye kullanması gibi durumlar çalışanların görmezden gelemeyeceği, direk müdahale ile tepki verecekleri olaylardır. Ayrıca kurumun israf, kaytarma, verimsizlik gibi konularla zarara sokulmasına da razı olmayan çalışanlar bu konuda gerekli müdahaleleri gerçekleştirecekleri görülmüştür. Hastane çalışanlarının sorumsuzca ve etik dışı bir şekilde gerçekleştirilen olaylara karşı maksimum duyarlılıkla yaklaşacakları anlaşılmaktadır. Bu tür olaylara karşı hastane çalışanları umursamaz bir tavırla değil müdahaleci bir tavırla olayın üstüne gidecekleri görülmektedir. Çakıcı'nın (2008) üniversite personeli üzerinde yaptığı araştırmada akademisyenlerin etik ve sorumluluk konularında daha sessiz kaldığı sonucuna ulaşsa da bizim araştırmamızda tam tersi bir sonuç elde edilmiştir. Bizim yaptığımız araştırmada çalışma yılına göre etik sorunlar konusunda duyarlılığın anlamlı bir fark yaratmadığı görülürken Erigüç, Özer, Turaç ve Songur'un 2014'de yaptıkları bir araştırmada 0 ile 4 yıl arasında çalışan hemşirelerin etik konularda sessiz kaldıkları sonucu elde edilmiştir.

Hastane çalışanları yönetimin adil olmayan, yanlış ve yetersiz tutumlarına karşı duyarlıdırlar. Ama diğer konulara göre yönetim sorunları ile ilgili konularda çalışanların daha fazla sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Can ve Alpaslan'ın (2012) yaptığı araştırmada hemşirelerin büyük bir kısmının sessiz kaldıkları konuların başında yönetim sorunu gelmektedir. Çalışanların yönetim ile ilgili bu tür sorunlarda eleştiri yoluna gidecekleri görülmüştür. Etik konularda gösterdikleri duyarlılığı yönetim sorunları

konusunda göstermeleri mümkün değildir. Çünkü yönetim sorunları karşısında direk müdahaleci bir tavır sergilemeleri yetki çatışması sorununu da beraberinde getirecektir. Ama yönetim sorunları karşısında yönetim kademesini eleştirmeleri, haklarını arayabildiklerini ve çok fazla sessiz kalmadıklarını göstermektedir. Çalışılan birime göre değerlendirme yapıldığında yönetim sorunlarına gösterilen duyarlılıklar farklılık göstermektedir. Kadro durumuna göre de yönetim sorunları konusunda duyarlılık durumları farklılık göstermektedir. Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu'nun (2015) yaptıkları araştırmada 5 yıldan daha az çalışmış hemşirelerin yönetsel konularda daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmışken bizim araştırmamızda böyle bir anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bayram'ın (2010) akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmada 1 ile 5 yıl arasında çalışmış akademisyenlerin yönetsel sorunlara karşı duyarlılıklarının daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Atasever'e (2013) göre yönetim sorunu konusunda erkekler bayanlara göre daha fazla duyarlılık gösterirken bizim araştırmamızda cinsiyet açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Hastane çalışanlarının mesai arkadaşlarının yetersizliği ve düşük performansı konusunda eleştiri yolu ile tepkilerini ortaya koyacakları görülmüştür. Ama diğer konu başlıkları ile kıyaslandığı zaman; çalışanların performansı konusunda diğer konulara göre daha fazla sessiz kaldıkları sonucu çıkarılabilir. Çalışma yılına göre ve çalıştıkları birime göre mesai arkadaşlarının performansı konusunda bazı grupların farklı bir şekilde tepki verdikleri tespit edilmiştir. Çakıcı'nın (2008) yaptığı araştırmada öğretim yardımcılarının çalışanların performansı konusunda sessizlik içerisinde oldukları sonucu elde edilmiştir.

Çalışanların birimlerindeki eksiklikler ve aksamalar ile ilgili müdahaleci tavır içerisinde olacakları sonucu ortaya çıkmıştır. Birimde söz konusu olan eksiklik ve aksaklıklar, kişilerin daha fazla efor sarf etmeleri anlamına gelecektir. Dolayısıyla bazı meslek gruplarının bu eksikliklere karşı daha duyarlı olmaları söz konusudur. Çakıcı'nın (2008) yaptığı araştırmada öğretim yardımcılarının kurum içerisinde gerçekleştirilen iyileştirme çabaları konusunda çok fazla duyarlı davranmayarak sessizlik içerisinde oldukları sonucu elde edilmiştir.

Hastane personelinin kurumun fiziksel, hijyenik sorunları ile kişisel gelişim engelleri konusunda duyarlı bir hal içerisinde oldukları görülmüştür. Özellikle

doktorların çalıştıkları ortamın fiziksel ve hijyenik koşulları ile ilgili diğer meslek gruplarından daha fazla duyarlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca doktorlar özlük haklarını kısıtlayan ve kişisel gelişimleri söz konusu olan durumlarda daha fazla duyarlı, VHKİ'nin ise daha az duyarlı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Çakıcı'nın (2008) yaptığı araştırmada çalışma olanakları ile ilgili en çok idari kısımda çalışan personelin sessiz kaldığı sonucu ortaya çıkmışken bizim araştırmamızda poliklinik bölümünde çalışanların bu konuda sessiz kaldıkları görülmektedir. Atasever'e (2013) göre çalışma olanakları konusunda erkeklerin bayanlara göre daha fazla müdahaleci bir yapıları vardır. Ramanujan'ın (2008) yaptığı araştırmada hemşirelerin hastalar için uygun olmayan hastane şartlarına karşı sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. HASTANE ÇALIŞANLARININ SESSİZLİK SEVİYELERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZİ HAKKINDA TARTIŞMA

Bizim yaptığımız araştırmada hastane çalışanlarının cinsiyet bakımından sessizlik boyutları seviyeleri anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Morrison Milliken'e (2000) göre cinsiyet sessizliği etkileyen bir değişkendir. Ama Yanık'ın (2012) yaptığı araştırmada da bizim araştırmamıza paralel olarak cinsiyet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Yine Erenler'in (2010) yaptığı araştırmada cinsiyet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Alioğulları'nın (2012) sağlık sektöründe yaptığı araştırmada kurum içerisinde bayanların erkeklere göre daha fazla sessiz kaldıkları görülmüştür.

Hastane çalışanlarının görev süreleri bakımından örgütsel sessizlik boyutlarının düzeyi incelendiğinde; görev süresine göre bazı çalışanların kendilerine avantaj sağlayacaklarını ve iş yüklerinin artacağını anladıkları zaman konuşmaktan vazgeçip susmayı tercih edebilecekleri sonucuna varılmıştır. Afşar'ın (2013) yaptığı araştırmada 5 yıldan az çalışan hemşirelerin bilgi eksikliğinden dolayı daha fazla sessiz kaldıkları sonucu bulunmuştur. Erigüç ve arkadaşları (2015) ise çalışma yılı ve sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Yine Kolay (2012) yaptığı araştırmada öğretmenlerin çalışma yılları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Oruç (2013) yaptığı araştırmada çalışma yılı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark ortaya çıkaramamıştır.

Meslek grupları açısından örgütsel sessizlik boyutlarının düzeyi incelendiğinde; doktorların sessizliği diğer çalışanlara göre daha fazla reddettikleri ve memur sınıfının olumsuz sonuçlarını düşünmekten dolayı çok fazla sessiz kalmadıkları görülmektedir. Nikmaram ve arkadaşlarının (2012) yaptığı araştırmada doktorların diğer çalışanlara göre daha sessiz oldukları sonucu elde edilmiştir. Bayram ve Çetinkanat'ın (2010) yaptığı araştırmada akademisyenlerin unvanlarına göre sessizlik seviyelerinin anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Kadro türüne göre bazı kadrolarda hastane personelinin meslektaşlarını incitmemek ve onları zor durumda bırakmamak için sessiz kaldıkları görülmektedir. Kolay (2012) yaptığı araştırmada bizim sonucumuza paralel olarak sözleşmeli ve kadrolu ayırımına göre sessizlik boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eroğlu ve diğerlerinin (2011) yaptığı araştırmada tekstil işçilerinin korunma içgüdüleriyle sessizliği tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Hastane de çalıştıkları birimlere göre çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarının düzeyleri incelendiğinde; Acil bölümünde çalışan personelin kurum tarafından fikirlerinin ciddiye alınmaması, negatif sonuçlarının ortaya çıkma ihtimali ve çalışanların koordinasyonun bozulmama isteği gibi nedenlerden dolayı diğer bölümlerden çalışan personele göre daha fazla sessiz kaldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bazı departmanlarda çalışanların kendilerine avantaj sağlamak ve iş yüklerinin artmaması için diğer bölümlerine göre daha fazla sessiz kalabilecekleri sonucuna varılmaktadır.

5.3. HASTANE ÇALIŞANLARININ ETİK İKLİM VE YÖNETİM TARZLARI İLE İLGİLİ BULGULARINA YÖNELİK TARTIŞMA

Hastane çalışanlarının kurum içerisindeki etik iklim algıları incelendiğinde; teknisyen ve tekniker meslek gruplarında çalışan personelin diğer personele göre etik iklim algılarının daha fazla olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca acil bölümünde çalışan personelin kurum içerisinde etik dışı davranışların cezalandırıldığı ve geçerli etik kuralların olduğu konusunda algılarının diğer personele göre daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir.

Hastane çalışanlarının kurum içerisindeki yönetim tarzı ile ilgili algıları incelendiğinde; kurumda çok güçlü seviyede olmasa da demokratik ve paternalist yönetim tarzının varlığı görülmektedir. Diğer yönetim tarzlarının da yakın değerler almasının nedeni hastane bölümlerindeki yöneticilerin yönetim tarzlarının farklılık göstermesi şeklinde açıklanabilir.

5.4. HASTANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ETİK İKLİM VE YÖNETİM TARZLARI BOYUTLARI İLE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ BULGULARINA YÖNELİK TARTIŞMA

Korelasyon tablosu ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; kurum içerisinde demokratik ve paternalist yönetim tarzı çerçevesinde aile ortamının oluşturulması, çalışanlara eşit, saygılı davranılması ve yaratıcılıklarını göstermeleri için fırsat verilmesi durumunda kurum çalışanlarının, uyumun bozulmaması ve arkadaşlık ortamının devam etmesi için sessiz kalacaklarını söylemek mümkündür. Kurum içerisinde otoriter yönetim tarzı çerçevesinde baskılı, kuralcı ve mutlak itaat anlayışının etkin olması durumunda ise çalışanların negatif sonuçlarla karşılaşma, başkalarının avantajlı duruma geçmesi ve iş yükünün artması gibi korkulardan dolayı sessiz kalabilecekleri sonucu elde edilmiştir Alparslan'ın (2010) yaptığı araştırmada üst yönetimin tutumları ile çalışanların örgüt yararına sessiz kalmaları arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur.

Kurum içerisinde demokratik yönetim tarzı çerçevesinde çalışanlara eşit ve saygılı davranılarak kararlara katılımlarının sağlanması durumunda etik dışı davranışların önlenerek etik kurallara uyulması söz konusu olabilmektedir. Kurum içerisinde etik kurallara uyulması yönünde tutum ile çabaların olması ve etik dışı davranışların cezalandırılması durumunda bu çalışma ortamının ve uyumun bozulmaması için çalışanların sessiz kalması söz konusu olabilmektedir.

SONUÇ

Sağlık sektöründe çalışan personel üzerinde yapılan bu araştırmada temel acımız sağlık sektöründe bulunan örgütlerde yönetim tarzı, etik iklim ve örgütsel sessizlik boyutları ile alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkiyi tespit etmektir. Bu çalışma, sağlık çalışanları üzerinde yönetim tarzı, etik iklim ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin alt boyutlarıyla karşılıklı olarak ilişkilendirildiği ilk çalışmadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında cinsiyet açısından % 50,3 oranında erkek ve % 49,7 oranında ise bayan katılımcının olduğu, % 37,2'sinin 31 ile 35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcılar görev süresi açısından değerlendirildiğinde 6 ile 10 yıl boyunca görev yapan çalışanların % 32,1'lik orana sahip olduklarını görmekteyiz. Mesleklerine göre bir değerlendirme yapıldığında katılımcıların % 43,6'sının hemşirelerden, kadro türlerine bakıldığında % 73,6 oranında kadrolu memur olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları birimlere bakıldığında % 48,6'sının serviste çalıştıkları görülmektedir.

Hastane çalışanlarının karşılaştıkları örgütsel konular için verdikleri cevapların ortalamasına göre; çalışanların etik-sorumluluklar, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları konusunda genel olarak müdahale etme seviyesinde duyarlı oldukları görülmektedir. Yönetim sorunu ve çalışanların performansı konularında da eleştiri seviyesinde duyarlı oldukları görülmektedir. Ayrıca personelinin, yönetim sorunu ve çalışanların performansı konusunda diğer konulara göre daha fazla sabırlı davranabilecekleri sonucu elde edilmiştir. Çalışanların yönetim kademesi ve çalışma arkadaşları konusunda yaşanan yetersizliklerde direk müdahale etmeden eleştiri yoluna gitmesi çalışanların yetki alanlarını bilmelerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde her çalışan kendi yetki alanını bilmesi gerekir, diğer çalışanların yetki alanlarına birebir müdahalede bulunmaması gerekir.

Hastane çalışanlarından orta seviyede tecrübeli olan personelin diğer personele göre sessizlik konusunda daha fazla kendini düşünerek bencilce bir anlayış sergileyip fikirlerini açıkça söylemedikleri sonucu çıkarılmıştır. Alt kademe çalışanları, örgüt içerisinde pozisyon olarak kendilerini zayıf gördüklerinden özellikle yönetim kademesine karşı fikir beyan etmekten korkarlar. Buda sessiz bir tavır içerisine girmelerine neden olur. Ayrıca bu personelin diğer çalışanlarla kurdukları ilişkilerin

bozulma ihtimalinde sessizliğe bürünmeleri için bir neden olarak sayılabilir. Bu tür personelin özel şirket elemanları olarak istihdam edildiği bilinmektedir. Dolayısıyla şirket personelinin kendilerini daha korunaksız ve arkadaşlık ilişkilerine muhtaç pozisyonda hissettikleri sonucu elde edilmektedir. Buda şirket personelinin sessizlik nedenlerini bize anlatmaktadır. Acil bölümünde çalışan personelin fikirlerinin yönetim tarafından ihmal edildiği, bu çalışanların yönetimle iyi ilişkiler kurma çabalarının olduğu ve çalışanlar arasında güçlü ilişkilerin olduğu sonuçlarına ulaşılabilir.

Hastane içerisindeki teknisyen-tekniker grubunun ve acil bölümünde çalışan personelin hastane içerisinde etik standartların olduğuna dair inançları söz konusudur. Hastane içerisinde orta düzeyde de olsa demokratik ve paternalist yönetim tarzının etkin olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre hastane de yöneticiler tarafından çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaları konusunda fırsat verildiği sonucu çıkarılabilir. Bu hastanede çalışanlarının haklarına saygılı, eşitliği ve işbirliğini benimsemiş bir yönetim tarzından bahsedilebilir. Ayrıca çalışanlara aile ortamını yaşatan bir anlayıştan da söz edilebilir.

Yönetim tarzı, etik iklim ve örgütsel sessizlik boyut ile alt boyutlarının ilişkileri hakkında elde edilen sonuçlara bakıldığında: Çalışanların kurum kararlarına dahil edilmesi durumunda; çalışanlar bu ortamın bozulmaması için fikirlerini beyan etmeyebilirler. Yönetim kademesinin çalışanlara eşit, haklarına saygılı ve yol gösterici bir şekilde davranması örgüt içerisinde iyi bir arkadaşlık ve verimlilik sağlayacağından bu ortamın bozulmaması için çalışanların sessiz kalması söz konusu olmaktadır. Yönetim kademesinin çalışanları baskı, disiplin ve itaat çerçevesinde değerlendirmesi durumunda; çalışanlar korku, yöneticilere yaranma ve kurnazlık duygusuyla sessizlik haline girebilmektedirler.

Hastane içerisinde katılımcı, eşit ve demokratik bir yönetim tarzının olması durumunda; etik dışı davranışlarının kurum içerisinde söz konusu olmayacağı şeklinde bir sonuca ulaşılmaktadır. Kurum içerisinde etik kuralların olması ve yönetimin etik davranışları desteklemesi durumunda; hastane personeli bu etik ortamın bozulmaması için çalışanlar lehine sessiz kalacakları sonucu elde edilmiştir.

ÖNERİLER

Yapılan araştırmada yönetim tarzları, etik iklim, örgütsel sessizlik değişkenlerinin ve alt boyutlarının ikili anlamlı ilişkilere sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkilerden yola çıkarak yönetim tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde etik iklimin moderatör rolünün araştırılması için çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bizim çalışmamızın bu konuda bir ön ayak olacağını düşünmekteyiz. Ayrıca örneklemin genişletilerek daha geniş örneklemlere aynı araştırmanın yapılması önerilmektedir. Böylelikle bulunan sonuçların karşılaştırılması yoluna da gidilebilir. Çalışma ortamlarının sağlık şartları olarak biraz daha iyileştirilmesi veya çalışma sürelerinin olumsuz şartlardan en az etkilenecek şekilde ayarlanması önerilmektedir. Böylelikle personelin örgüt içerisindeki rahatsız oldukları durumlar ve ümitsizce sessiz kalmaları minimuma indirilmiş olur. Acil bölümünde çalışan personelle ilgili kurum içerisinde farklı bir oluşuma giderek sadece bu personelin fikirleri, sıkıntıları ile ilgilenen ve yönetimde de temsil edilen bir yapı oluşturulmalıdır. Bir başhekim yardımcısının da sadece bu bölümde çalışan personelden sorumlu olması sağlanabilir. Hastane içerisinde demokratik ve paternalist yönetim tarzının orta düzeyden üst düzeye yükseltilmesi için çalışanların kararlara daha fazla katılımı, çalışanlar arasında eşitliğin sağlanması, çalışanlar arasında takım ruhunu geliştirici faaliyetlerin artırılması ve çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine daha fazla fırsat verilmesi gerekir. Bu anlamda çalışanların ekip ruhu yakalayabilmesi için kurum dışı faaliyetlerde bir araya gelmelerini sağlayacak organizasyonlar düzenlenmelidir (Piknik, spor turnuvaları, vs.). Yönetim kademesinin bölüm çalışanları ile ayrı ayrı toplantı düzenleyerek sıkıntı ve aksaklıkları ilk ağızdan dinlemeleri gerekir. Ayrıca çalışanların kurum dışındaki sorunlarıyla ilgili destek olmak amacıyla 2 veya 3 kişilik bir ekip oluşturulmalıdır. Bu konuda kurumun çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmesi önerilebilir. Üst yönetim kademesinde çalışan yöneticilerin orta kademedeki yöneticileri baskıcı, kuralcı, mutlak itaat ve tek adam yönetimi konularında denetlemeleri gerekir. Bu tarz da olan yöneticiler için hizmet içi yöneticilik eğitimleri verilmelidir. Hastane yönetimi tarafından yazılı etik kuralların konulması, etik dışı davranışların cezalandırılması ve etik davranılması konusunda çalışanların desteklenmesi gerekir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, Ş. (1993). “Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği)”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 183-192.
- Adizes I. K. (1976). “Mismanagement Styles” [Kötü Yönetim Stilleri], *California Management Review*, 19(2), 5-21.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayınevi.
- Akat, İ. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Akkavak, Ö. (2014). *Yerel Yönetimlerde Yöneticilerin Nesil Farklılıklarının Yönetim Tarzları Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpaslan, S. ve Kutaniş, R. Ö. (2007). “Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması”. *Akademik İncelemeler*, 2(2), 49-71.
- Anwar, H. (2013). “Impact Of Paternalistic Leadership On Employees’ Outcome – A Study On The Banking Sector of Pakistan” [Çalışanların Sonucu Üzerine Paternalist Liderlik Etkisi - Pakistan Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma], *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki”. *Turkish Studies*

International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9(2), 161-181.

- Arıkan, S. (2001). “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 241.
- Asunakutlu, T. (2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 2-13.
- Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A. H. (1999). “Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar”. *Türk İdare Dergisi*, 422, 13.
- Aydın, A. H. (2011). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydoğan, S. (2011). *Yönetim ve İlkeleri*. İzmir: Hava Teknik Okullar Komutanlığı Basımevi.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri* (3. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Barnett, T. ve Schubert, E. (2002) “Perceptions of The Ethical Work Climate and Covenantal Relationships” [Etik Çalışma İkliminin Algıları ve Akde Dayalı İlişkiler] *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279-290.
- Barnett, T. ve Vaicys, C. (2000). “The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions” [Etik Çalışma İkliminin Etik Kararlar ve Davranışsal Niyetler Üzerindeki Etkisinde Bireylerin Algılarının Moderatör Rolü], *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (1. Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü* (3.Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişki*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgen, A. (2014). *Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algulamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boatright, J. R. (2000). "Globalization and the Ethics of Business" [Küreselleşme ve İş Etiği], *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 1-6.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice" [Sessizlik Spiralleri: Örgütsel Sessizliğin Dinamik Etkileri]. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield C. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). U.S.A.: Ohio State University.

- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E. ve Greenberg, J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations" [Örgütlerde Ses ve Sessizlik: Tarihsel İnceleme ve Güncel Kavramsallaştırmalar]. *Emerald Group Publishing Limited*, 3-33.
- Buluç, B. (1998). "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik". *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Büte, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Calpham, S. E. ve Cooper, R. W. (2005). "Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance" [Kurumsal Yönetimlerde Çalışanların Geçerli Seslilik Faktörleri]. *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287-313.
- Can, H. ve Güney, S. (2007). *Genel İşletme*. Ankara: Arıkan Basımevi.
- Cengiz, S. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenleri Yıldırma (Mobbing) Düzeyine Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cerit, Y. (2013). "Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations" [Paternalist Liderlik ve Alt Tepkiler: Çin Organizasyonlarda Liderlik Modeli Oluşturulması], *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Conlee, M. C. ve Tesser, A. (1973). "The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission" [Haber Aktarımında Duyulan Alıcı Arzu Etkileri]. *Sociometry*, 36, 588-599.
- Costley, D. L., Santana C. M. ve Todd, R. (1994). *Human Relations in Organizations (5th Ed.)*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.

- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. ve Victor, B. (2003). "The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis [Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İki Çalışma Analizi], *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Çağbayır, Y. (2007). *Ötüken Türkçe Sözlük*. İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoroğlu, C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). "Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). "Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?" [Liderlik Davranışı ve Çalışan Sessizliği: Kapı Gerçekten açık mı?]. *Academy of Management Journal*, 50(4), 69-884.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). "Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis" [Çalışan Sessizliğinin Yeniden Kavramlaştırılması: Sorunlar ve Portal]. *Work Employment and Society* 25(1), 51-67.
- Dönertaş, F. C. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neil, R.M., Hayes, E. ve Wierba, E.E. (1997). "Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers" [Rüzgar Okuma: Orta Düzey Yöneticiler Sorunları Üst Yöneticilere Satmaları İçin Konuları Nasıl Değerlendirirler?], *Strategic Management Journal*, 18(5): 407-425.
- Dündar, T. (2010). *Sağlık Çalışanlarının Yıldırımaya Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi ile Sosyodemografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct" [Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessizliğinin Çok Boyutlu Yapılarının Kavramsallaştırılması]. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Dyne, L. V., Jill W. G. ve Richard M. D. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation" [Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Yeniden Tanımlanması, Ölçülmesi ve Doğrulanması]. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2006). "Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1) 141-170.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (5 Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkmen, T. ve Ordun, G. (2001). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” [Bildiri], 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). “Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması” [Bildiri], 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Eser, G. (2007). *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eyidoğan, Ö. (2013). *Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fişek, K. (2011). *Yönetim* (3.Baskı). Ankara: Kilit Yayınları.
- Fritzsche, D. J. (2000). “Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision-Making” [Etik İklimler ve Karar Almanın Etik Boyutu], *Journal of Business Ethics*, 24, 125–140.

- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). "Cross-Cultural Organizational Behavior" [Kültürler Arası Örgütsel Davranış], *Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization* (Eighth Edition). New Jersey, USA.
- Gül, H. (2006). "Etik Dışı Davranışlar ve Ulusallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10(9), 65-79.
- Gürsakal, N. (2002). *Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Harvey G. ve Turnbull P. (2006). "Employment Relations, Management Style and Flight Crew Attitudes at Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases of British Airways/Go and bmi/bmibaby" [Düşük Maliyetli Havayolu Ortaklıklarında İstihdam İlişkileri, Yönetimi Stili ve Uçuş Ekibi Tutumları: British Airways Vakaları], *European Management Journal*, 24(5), 330-337.
- Hayatoğlu, Ö. (2010). *Etik İklimin; Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hayatoğlu, Ö. ve Eren, S. S. (2011). "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama". *Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 110-128.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety" [Örgütsel Sessizlik ve Hasta Güvenliği İçin Gizli Tehditler]. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- Hesapçioğlu, M. (1998). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Zonguldak İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stres, Job Attitudes, Turnover Intention and Job Performance" [Satış Elemanlarının Stresine, İş Tutumlarına ve İş Performansına Etik İklimin Etkisi], *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26, 271–282.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahya, C. (2015). "Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etik İklim ve Örgütsel Destek Algulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(3), 401-408.
- Karacaoğlu, K.ve Cingöz, A. (2008), "Örgütsel Sessizlik", Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular* içinde. Ankara: İlke Yayınevi.
- Karadut, G. (2014). *Etik İklimin ve Örgütsel Adalet Algularının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Amprik Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karkın, N. (2004). "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi". *Türk İdare Dergisi*, 445, 85-106.
- Keçecioğlu T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

- Knoll, K. ve Dick, R. V. (2013). “Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates” [Bir İhbar mı Duydum? Çalışan Sessizliğinin Dört Formu ve Bunların Aralarındaki İlişkiyi Ölçmek İçin İlk Deneme], *Journal Bus Ethics*, 113, 349-362.
- Koçak, Y. (Ed.). (2015). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Merdiven Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Köksal, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Law, W. (2012). “Educational leadership and culture in china: Dichotomies between chinese and anglo-american leadership traditions?” [Çin'de Eğitim Liderliği ve Kültür: Çince ve Anglo-Amerikan Liderlik Gelenekleri Arasındaki İkilikler?], *International Journal of Educational Development*, 32, 273-282.
- Lunenburg, F.C. (2011). “Self-Efficacy in The Workplace: Implications For Motivation and Performance” [İşyerinde Öz-Etkililik: Motivasyon ve Performans Etkileri], *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14, 1-22.
- McGuire, R. (2005). “Which Management Style to Use” [Hangi Yönetim Sistemi Kullanılır], *The Pharmaceutical Journal*, 275(9), 317-320.
- MEGEP. (2006). *Meslek Etiği*. Ankara
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations” [Sessizliğin Handikapları: Örgüt İçerisindeki Sessizlik Araştırmaları İçin Yükselen Temalar ve Yönlendirmeler], *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1569.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?” [Çalışan Sessizliğinin Bir Keşif Çalışması: Çalışanların Yukarı ile

- İletişime Geçmeme Sorunları ve Nedenleri], *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier To Change and Development In A Pluralistic World" [Örgütsel Sessizlik: Çoğulcu Dünyada Değişim ve Gelişim İçin Bir Engel], *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change" [İşte şarj olmak: İşyerimi Değişimi Başlangıcı İçin Ekstra Rol Çabaları]. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mucuk, İ. (1999). *Modern İşletmecilik*. (10. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing" [Örgütsel Muhalefet: Gammazlama Örneği], *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Nwadukwe U. C. ve Timinepere C. O. (2012). "Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria" [Yönetim Stilleri ve Örgütsel Etkililik: Doğu Nijerya'da Özel Şirketlerde Bir Değerleme], *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 198-204.
- Obuz, Ü. (2009). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Okumuş, F. ve Avcı, U. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.

- Örs, N. (2010). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özçelik, K. (2011). *Kişî Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu U. S. (2013). “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdemir, S. (2007). *Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.). (2008). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özer, M. A. (2006). “Yönetişim Üzerine Notlar”. *Sayıştay Dergisi*, 63, 59.
- Özgen, I., Sürgevil, O. (2009). “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”. Zeyyat Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış içinde*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özgür, B. (2011). “Yönetim Tarzları ve Etkileri”. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Özipek, H. (2014). *Etik İklimin Anti Sosyal Davranışlara Etkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). “Eğitim Denetiminde Etik”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 137-155.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Öztürk, N. K. ve Coşkun, B. (2000). “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”, *Türk İdare Dergisi*, 72(426), 154.
- Panteli, N. ve Fineman, S. (2005). “The sound of silence: the case of virtual team organising” [Sessizliğin Sesi: Sanal Takım Örgütlenme Durumu]. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B. ve Sakano, T., (2005). “National Culture and Ethical Climates: A Comparison of U.S. and Japanese Accounting Firms” [Milli Kültür ve Etik İklimler: ABD ve Japon Muhasebe Firmalarında Bir Karşılaştırma], *Management International Review*, 45(4), 459-481.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). “Leader-Memberexchange, Paternalis Manddelegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation” [Bir Ampirik Soruşturma: Lider-Üye Değişimi, Türk İş Kültüründe Paternalist Delegeler], *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda For Future Research” [Babacan Liderlik: Gelecekteki Araştırmalar İçin Bir Yorum ve Gündem], *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
- Pierce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). “Why sexual harassment complaints fall on deaf ears” [Neden Cinsel Taciz Şikayetleri Sağı Kulağa Düşer]. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice” [Çalışan Sessizliği: Algılanan Adaletsizlik İçin Pasif ve Uysal Yanıtlar]. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Polatoğlu, A. (2003). *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Metu Press.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace [Sessizliği Kırma: İşyerinde Konuşma Anlayışına Doğru]*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). U.S.A.: Louisiana State Universty.

- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace" [Sessizliği Kırmak: İşyerindeki Konuşma Yordamalarında Kendini Ayarlamının Moderatör Etkileri]. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki - Sakarya Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Etik İklim Türlerine İlişkin Algı ve Doyum Düzeyleri, *Eurasian Journal of Educational Research*, 20, 203-211
- Scheufele, D. ve Moy, P. (2000). "Twenty-Five Years Of The Spiral Of Silence: A Conceptual Review And Empirical Outlook" [Sarmal Sessizliğin yirmi beş yılı: Kavramsal Bir İnceleme ve Ampirik Görünüm]. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Sonakın, C. (2010). *Hemşirelerin İş Doyumları İle Çalıştıkları Kurumların Etik İklimi Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2010). "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik". *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, A., Temizel H. ve Örselli, E. (2004). "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma" [Bildiri]. 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 25-26 Kasım 2004, (ss. 657-665), Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi.

- Şahin, B. ve Dündar, T. (2011). “Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(1), 129-159.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şen, E. ve Bolat, M. (2015). “İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27), 149-172.
- Şengül, R. (2007). “Henri Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). “Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate” [Çalışan Sessizliği Üzerine Eleştirel Çalışma Sorunları: Prosedürel Adalet İkliminin Çapraz Düzey Etkileri]. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68.
- Tanık, B. (2010). *Gelişim Psikolojisi*. Ankara: Yedi İklim Yayınları.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taymaz, A. H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- TDK. (2015). [Erişim: 11.10.2015]
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.561a9613720535.79828678
- Tortop, N., İsbir E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve , Özer, M. A. (2012). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tosun, Ü. (2002). *Onurlu Disiplin*. İstanbul: Beyaz Yayıncılık.
- Türkel, A. (1999). *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Usta, A. (2011). “Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlâk”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Usta, A. (2012). “Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.
- Uzman, B. Ş. (2011). “Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(1), 129-159.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). “The Organizational Bases of Ethical Work Climate” [Etik İş İklimin Örgütsel Temeli], *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner). İstanbul: Amacom/Rota Yayınları.
- Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). “Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect” [Çıkış Öngörüsü, Ses, Sadakat ve İhmal], *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Yağmur, A. (2013). *Etik Liderliğin ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yaşar, M. (2013). *Ali Gaffar Okkan Polis Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Okul Yönetimi Algıları Üzerine Bir İnceleme*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 221-234.
- Yıldız, S.ve Kılış, İ. (2010). “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”. *Çalışma İlişkiler Dergisi*, 1(1), 71-93.
- Yörük, D. ve DüNDAR, S. (2011). “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yurdakul, N. B. (2011). *Yönetimde Davranış Bilimleri*. İzmir: Hava Teknik Okullar Komutanlığı Basımevi.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zorlu, Ö. (2013). “Örgüt Teorilerinde Ahlak: Kavramsal Bir İnceleme”. *Asia Minor Studies*, 1(2), 185-201.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sağlık Sektöründe Yönetim Tarzı, Etik İklim ve Örgütsel Sessizlik Anketi

Değerli katılımcı,

Bu anket, sağlık sektöründe yönetim tarzı ve etik iklimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ölçmeyi hedefleyen bir ankettir. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışma sonunda oluşturulacak raporlarda isminiz doğrudan veya dolaylı olarak asla kullanılmayacaktır. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

- (A1)-Cinsiyet: Bayan () Erkek ()
- (A2)-Yaşınız: 18 – 25 () 26 – 30 () 31 – 35 () 36 – 45 ()
46 ve üzeri ()
- (A3)-Görev Süreniz: 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl() 16 yıl ve üstü ()
- (A4)-Meslek: Doktor () Hemşire() Memur () VHKİ ()
Teknisyen ve Tekniker() Diğer ()
- (A5) -Kadro Türünüz: Kadrolu İşçi () Sözleşmeli Memur() Kadrolu Memur ()
Şirket Personeli ()
- (A6)-Çalıştığınız Birim: Acil () Poliklinik () Servis () Teknik ()
İdari ()

İşyerinizde aşağıda belirtilen konularla ilgili olarak nasıl bir tavır göstereceğinizi belirtiniz		Hiç umsamam	Görmezden gelirim	Sessiz kalırım	Memnuniyetsizliğim	Eleştiririm	Şikâyet ederim	Müdahale ederim
		1	2	3	4	5	6	7
B1	İş arkadaşlarıma karşı kötü muameleyi							
B2	Görevin kötüye kullanılmasını							
B3	Hastalara karşı kötü muameleyi							
B4	Birilerinin işten kaytarmasını							
B5	İsraf ve verimsizliği							
B6	Kurumun zarara sokulmasını							
B7	Yönetimin yetersizliğini							
B8	Yöneticinin yanlış tutum ve davranışlarını							
B9	Yöneticilerin adil olmayan uygulamalarını							

B10	Mesai arkadaşlarımın yetersizliğini							
B11	Mesai arkadaşlarımın düşük performansını							
B12	Çalıştığım birimin eksikliklerini							
B13	İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksamaları							
B14	Çalıştığım birimin performans düşüklüğünü							
B15	Çalıştığım yerin fiziksel sorunlarını							
B16	Çalıştığım ortamın temizliğini							
B17	Kişisel gelişimimin önündeki engelleri							
B18	Özlük haklarımı (terfi, ücret vs.) kısıtlayan durumları							

Aşağıdaki sorulara verebileceğiniz en uygun ve tek cevabı ilgili kutucuğa (X) yazarak sorulara ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. Lütfen Boş bırakmayınız.		Hiç						
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
C1	Bu kurumda fikirlerime değer verilmediği için sessiz kalmayı tercih ederim							
C2	Kurumumuzda fikir beyanları hoş karşılanmadığından sessiz kalmayı tercih ederim							
C3	Çalıştığım kurumun yeni önerilere kapalı olduğunu düşündüğümde sessiz kalmayı tercih ederim							
C4	Çalıştığım kurumda önerilerimizin uygulamada dikkate alınmadığını gördüğümde sessiz kalmayı tercih ederim							
C5	Düşüncelerimi açıkladığımda bana negatif sonuçlarının yansıtacağı korkusu sessiz kalmama neden olur							
C6	Konuşmamın avantaj yaratmayacağını düşündüğümde sessiz kalırım							
C7	Meslektaşlarım ve yöneticilerimin gözünde zayıf düşme korkusu sessiz kalmama sebep olur							
C8	Meslektaşlarımın ve yöneticilerimin duygularını incitmemek için sessiz kalmayı tercih ederim							
C9	Herhangi bir konuda fikirlerimi açıkladığımda bazılarının rahatsız olacağını hissedersen susarım							
C10	Başkalarını zor durumda bırakmamak için bildiklerimi saklarım							
C11	Çalıştığım birimdeki işbirliğinin bozulmaması için bildiğim bazı şeyleri içime atarım							
C12	Başkalarının benim fikirlerimden avantaj							

	sağlayacaklarını fark ettiğim zaman sessiz kalırım								
C13	Fikirlerimi açıkladığım zaman iş yükümün artacağını düşünüyorsam susarım								
C14	Kritik bir konuda yardımcı olabileceğimi düşünsem bile susmak benim için daha avantajlıysa susarım								
C15	Kurumumda yazılı ve resmi etik kurallar bulunmaktadır								
C16	Kurumumda üst yönetimin etik kurallara uyulması yönünde destekleyici bir tutumu vardır								
C17	Kurumum etik davranışların artırılması konusunda çeşitli çabalar ortaya koyar								
C18	Kurum içindeki etik dışı davranışlar cezalandırılır								
C19	Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz.								
C20	Yöneticimiz kurum içi faaliyetlerde çok az karar verir.								
C21	Yöneticimiz işyerini kendi haline bırakmıştır.								
C22	Yöneticimiz yetkilerini olabildiğince çalışanlara devretmiştir.								
C23	Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.								
C24	Yöneticimle çalışırken kendimi baskı altında hissedirim.								
C25	Yöneticimizin çalışanlara yaklaşımı kuralcıdır.								
C26	Yöneticimiz tek adam yönetimine inanır.								
C27	Yöneticimiz kendisine mutlak itaat edilmesini bekler.								
C28	Yöneticimiz, çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.								
C29	Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır.								
C30	Yöneticimiz, çalışanların haklarına saygılı davranır.								
C31	Yöneticimiz çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalar.								
C32	Yöneticimiz çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.								
C33	Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü gibi davranır.								
C34	Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur.								
C35	Yöneticimiz, çalışanların iş dışı sosyal hayatlarıyla da ilgilenir.								

EK 2. İZİN YAZISI

T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Erzurum İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



Sayı : 98003106/806.01.03

Konu : Uygulama İzni

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi : 30/11/2015 tarih ve 88179374-302.08.01.-E.1500114173 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ömer Sıddık BUDAK'ın "Yönetim Tarzı ve Etik İklimin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi" konulu tez çalışmasını 01 Aralık 2015-15 Aralık 2015 tarihleri arasında Genel Sekreterliğimize bağlı Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapabilmesi sonuçlarının kurumumuzla paylaşılması koşuluyla Genel Sekreterliğimizce uygun görülmüştür;

Gereğini arz ederim.

Prof.Dr.Fazlı ERDOĞAN
Genel Sekreter

Bu belge güvenli elektronik imzalı
ASLI İLE AYNI DİR
...11.11.2015...
Nurullah DAĞ
Erzurum KHB Genel Sekreterliği
Evrak Kayıt Görevlisi

Hüseyin Avni Ulaş Mah. 1 cd. No:6 Yıldızkent/Palandöken/ERZURUM
İLETİŞİM/ V.Karabıyık (0442) 343 43 80/174 FAX : (0442) 343 43 97

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 9d8b6e66-4d43-474d-a2aa-c4adf21f7921 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 88179374-302.08.01-E.1500131473
Konu : Uygulama İzni Ömer Sıddık
BUDAK

18.12.2015

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 26.11.2015 tarihli ve 48553601-300-E.1500112824 sayılı belge.

Enstitünüz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ömer Sıddık BUDAK'ın Yrd.Doç.Dr. Salih Börteçine AVCI danışmanlığında "Yönetim Tarzı ve Etik İklimin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi" konulu yüksek lisans tezinin uygulama izni ile ilgili İlimiz Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinden alınan 10/12/2015 tarihli yazı ekte gönderilmiştir.

Prof.Dr. Ömer İrfan KÜFREVİOĞLU
Rektör Yardımcısı

Ek : 10.12.2015 tarihli 98003106/806.01.03-E.377 Sayılı belge

Atatürk Üniversitesi Merkez Yerleşkesi 25240 Erzurum
Tel: +90 442 2311601
Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr/#/birim=ogrenci-isleri-daire-baskanligi>

Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr

Bilgi: Aliye ÖREN
Faks: +90 442 2361026
E-Posta: odaire@atauni.edu.tr



Re: anket

Re: anket

Meral BEKTAŞ (mbektas@mehmetakif.edu.tr)

Kişilere ekle

28.12.2015

Kime: ömer siddık budak



Merhaba Ömer,

Atıfta bulunduktan sonra tabi ki kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

27.12.2015 06:58, ömer siddık budak yazmış:

hocam iyi günler

Ben Atatürk Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim dalında yüksek lisans yapıyorum. Tez konumuzda yönetim tarzlarını incelemek istiyoruz. Bunun için hazırladığımız anket formunda sizin doktora tezinizde kullandığınız ankette bulunan çeşitli maddelerden de izniniz olursa faydalanmak istiyoruz. Adınıza gerekli atıflarda bulunarak bazı maddeleri kullanmamız için izin verirseniz minnettar kalırız size.

Kolay gelsin

Re: anket

Re: anket

Ayşehan ÇAKICI (aysehancakici@mersin.edu.tr)

Kişilere ekle

28.12.2015

Kime: ömer sıddık budak

Sayın Ömer Budak Bey,

Tarafımdan geliştirilen örgütlerde işgören sessizliği ölçeğini kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim

Prof.Dr. Ayşehan Çakıcı

Mersin Üniversitesi

İİBF. İşletme Bölümü

27 Aralık 2015 07:33 tarihinde ömer sıddık budak <omersiddikbudak@hotmail.com> yazdı:

hocam iyi günler. Ben Atatürk Üniversitesi Kamu Yönetimi anabilim dalında yüksek lisans yapıyorum. Tezimizi örgütsel sessizlik üzerine hazırlıyoruz. İş Görenlerin Sessiz Kaldığı Konuları belirlemek amacıyla sizin 2008' de hazırladığınız anketten izniniz olursa adınıza gerekli atıfların yapılacağını bildirerek yararlanmak istiyoruz.

EK 3. ETİK KURUL RAPORU

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 48553601-000-E.1500118545
Konu : Etik Kurul Kararı.

04.12.2015

Sayın Yrd.Doç.Dr. Salih Börteçine AVCI

İlgi : 26.11.2015 Tarihli Dilekçe ve Ekleri

Danışmanlığını yaptığınız **Kamu Yönetimi** Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Ömer Sıddık BUDAK'ın "Yönetim Tarzı ve Etik İklimin Örgütsel Sessizlik üzerindeki Etkisi"** konulu teziyle alakalı yapacağı araştırma için, Etik Kurul Kararı isteği ile ilgili, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 01.12.2015 gün ve 19.26** sayılı kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi rica ederim.

Karar : 2015.19.26:

Yrd.Doç.Dr. Salih B.AVCI'nın danışmanlığını yaptığı Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü **Kamu Yönetimi** Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Ömer Sıddık BUDAK'ın "Yönetim Tarzı ve Etik İklimin Örgütsel Sessizlik üzerindeki Etkisi"** konulu teziyle alakalı yapacağı araştırma için, Etik Kurul Kararı isteği ile ilgili husus görüşüldü.

Yapılan görüşmelerden sonra; adıgeçenin **"Yönetim Tarzı ve Etik İklimin Örgütsel Sessizlik üzerindeki Etkisi"** konulu çalışmayla alakalı yapacağı çalışma için, araştırmaların gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar vermiştir.

Prof.Dr. Süleyman ÇİĞDEM
Kurul Başkanı

Ek : Etik Kurul Kararı

Atatürk Üniversitesi Enstitüler Binası Kat:3 25240 Erzurum
Tel: +90 442 2314928
Elektronik Ağ: <http://www.atauni.edu.tr/#birim=sosyal-bilimler-enstitusu>

Bilgi: Mehmet ULUĞ
Faks: +90 442 2314911
E-Posta: sosbil@atauni.edu.tr

Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Ömer Sıddık BUDAK
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum 06/03/1985
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Matematik Bölümü (2004-2008); Anadolu Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü (2008-2012)
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	2009-2014 : İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü (Polis Memuru) Kafkas Üniversitesi SMYO (Öğretim Görevlisi)
İletişim	
E-Posta Adresi	omerbudak@kafkas.edu.tr
Tarih	