

T.C.
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN
ARACI ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Daimi KOÇAK

Danışman

Doç. Dr. Orhan ÇINAR

Erzincan 2017

TEZ BİLDİRİMİ

"Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" isimli "**Doktora**" tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.


Daimi KOÇAK

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında jürimiz tarafından **Doktora** Tezi olarak Kabul edilmiştir.

Danışman / Jüri : Doç. Dr. Orhan ÇINAR



Jüri : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL



Jüri : Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN



Jüri : Doç. Dr. İlhami YÜCEL



Jüri : Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜNER



Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

Daimi KOÇAK

Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Tezi, Ekim 2017

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orhan ÇINAR

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin incelenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda oluşturulan model ve hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak havacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin Antalya ve İstanbul illerindeki 390 çalışanından anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda lider üye etkileşiminin, örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz, pozitif psikolojik sermaye üzerinde olumlu, pozitif psikolojik sermayenin ise örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ve son olarak lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider üye etkileşimi, Örgütsel sessizlik, Pozitif psikolojik sermaye, Havacılık sektörü

The Mediating Role of Positive Psychological Capital on the Relationship between Leader Member Exchange and Organizational Silence: A Research in Service Sector

Daimi KOÇAK

Erzincan University, Social Science Institute

Ph. D. DISSERTATION, October 2017

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Orhan ÇINAR

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the mediating role of positive psychological capital on the relationship between leader member exchange and organizational silence.

To test the models and hypotheses formed for this purpose, the data obtained from a survey conducted to 390 employees of an operating company in the aviation sector in Antalya and Istanbul provinces were analyzed using SPSS and AMOS programs. As a result of the study, it is found firstly that leader member exchange has a negative effect on organizational silence and positive effect on positive psychological capital, then positive psychological capital has a negative effect on organizational silence, and finally positive psychological capital has a partial mediator effect on the relationship between leader member exchange and organizational silence.

Keywords: Leader member exchange, Organizational silence, Positive psychological capital, Aviation sector

ÖNSÖZ

“Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” konulu doktora tezimi hazırlarken araştırmalarımın her aşamasında bilgi, öneri ve desteğini esirgemeyerek çalışmamı tamamlamama katkıda bulunan danışman hocam sayın Doç. Dr. Orhan ÇINAR’a, doktora dersleri esnasındaki yardımlarından dolayı Erzincan Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesinin çok kıymetli ve saygıdeğer hocalarına, çalışmalarım süresince fedakârlık göstererek beni destekleyen başta ailem olmak üzere kıymetli arkadaşlarıma en derin duygularla teşekkür ederim.

Daimi KOÇAK

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR.....	XII
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIII
TABLO LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
I. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Teorik Temelleri.....	1
II. Araştırma Soruları.....	3
III. Araştırmanın Yapısı ve Bölümleri	4

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	5
1.1.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi.....	7
1.1.2. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Temellerini Oluşturan Teori, Model ve Yaklaşımlar	8
1.1.2.1. Dikey İkili Bağlantı Modeli.....	8
1.1.2.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	9
1.1.2.3. Rol Teorisi	10
1.1.2.4. Eşitlik Teorisi	11
1.1.2.5. Adalet Yaklaşımı	13

1.1.3. Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım	14
1.1.3.1. Duygusal Etki	14
1.1.3.2. Sadakat	15
1.1.3.3. Katkı	15
1.1.3.4. Profesyonel Saygı	16
1.1.4. Lider Üye Etkileşimini Etkileyen Örgütsel Unsurlar	17
1.1.4.1. Örgüt Kültürü	17
1.1.4.2. Örgütsel Politikalar	19
1.1.4.3. Liderin Gücü	20
1.1.4.4. Güven	21
1.1.5. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları	22
1.1.5.1. Örgütsel Bağlılık	23
1.1.5.2. İş Tatmini	24
1.1.5.3. Tükenmişlik	25
1.1.5.4. Performans	26
1.1.5.5. İşten Ayrılma Niyeti	27
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	28
1.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	29
1.2.1.1. Susma Etkisi (Mum Effect)	30
1.2.1.2. Sessizlik Sarmalı	31
1.2.1.3. Whistleblowing	32
1.2.1.4. Örgütsel Sessizlik	33
1.2.2. Örgütsel Sessizlik Sınıflandırmaları	34
1.2.2.1. Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması	35
1.2.2.2. Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması	36

1.2.2.3. Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması.....	38
1.2.2.4. Brinsfield Tarafından Yapılan Sınıflandırma.....	41
1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	42
1.2.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler	45
1.2.4.1. Örgüt Kaynaklı Nedenler	47
1.2.4.2. Bireysel Nedenler	50
1.2.4.3. Toplumsal Nedenler	53
1.3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE	54
1.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	54
1.3.1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı	55
1.3.1.2. Pozitif Örgütsel Bilim ve Pozitif Psikolojik Davranış	56
1.3.1.3. Sermaye Kavramı ve Türleri	58
1.3.1.3.1. Beşeri Sermaye	59
1.3.1.3.2. Geleneksel Ekonomik Sermaye	60
1.3.1.3.3. Sosyal Sermaye	60
1.3.1.3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	62
1.3.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	63
1.3.2.1. Özyeterlilik	66
1.3.2.2. Umut	69
1.3.2.3. Dayanıklılık	70
1.3.2.4. İyimserlik.....	71
1.3.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Çıktılar ile İlişkisi	73

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ETKİSİNİN İNCELENMESİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ	75
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	76
2.2.1. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	76
2.2.2. Lider Üye Etkileşimi ile Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki	79
2.2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	81
2.2.4. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi	83
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULÜ	84
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	84
2.4.1. Araştırma Evreni, Çalışma Evreni ve Örneklem.....	85
2.4.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	86
2.4.2.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği.....	87
2.4.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	87
2.4.2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	88
2.4.3. Analiz Yöntemleri.....	88
2.5. BULGULAR VE ANALİZ.....	91
2.5.1. Normallik Testi	91
2.5.2. Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Sorununun Değerlendirilmesi.....	92
2.5.3. Demografik Özelliklere Ait Bulgular.....	93
2.5.4. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Analizler.....	94
2.5.4.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	94
2.5.4.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi.....	95

2.5.4.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	96
2.5.4.4. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	97
2.5.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Analizler	97
2.5.5.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	97
2.5.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi.....	98
2.5.5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	100
2.5.5.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	101
2.5.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Analizler	102
2.5.6.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	102
2.5.6.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi..	103
2.5.6.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	105
2.5.6.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	106
2.6. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ	107
2.6.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkinin Ortaya Konması	113
2.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE YAPILAN KARŞILAŞTIRMALAR.....	122
2.7.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma	122
2.7.2. Medeni Hâle Göre Karşılaştırma	123
2.7.3. Yaşa Göre Karşılaştırma	125
2.7.4. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma	127
2.7.5. Pozisyona Göre Karşılaştırma.....	129
2.7.6. Departmana Göre Karşılaştırma.....	130
2.7.7. Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma	132
2.7.8. Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma	134

SONUÇ VE ÖNERİLER	136
KAYNAKÇA.....	149
EKLER	174
EK 1. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	175
EK 2. Lider Üye Etkileşiminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi....	176
EK 3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	177
EK 4. Anket Formu	178
ÖZGEÇMİŞ	182

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
LÜE	: Lider Üye Etkileşimi
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
KAB	: Kabullenici Sessizlik
KRN	: Korunmacı Sessizlik
KRY	: Koruyucu Sessizlik
PPS	: Pozitif Psikolojik Sermaye
ÖY	: Özyeterlilik
U	: Umut
D	: Dayanıklılık
İ	: İyimserlik
CMIN/DF	: Relative Chi Square Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
GFI	: Goodness of Fit Index
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
CFI	: Comparative Fit Index
NFI	: Normed Fit Index
IFI	: Boolean's incremental fit index
TLI	: Tucker-Lewis index

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil - 1.1** : Liderlik Alanları
- Şekil - 1.2** : Lider Üye Etkileşimi Teorisi
- Şekil - 1.3** : Lider Üye Etkileşimi Modelinin Gelişim Süreci
- Şekil - 1.4** : Sessizlik Sarmalı
- Şekil - 1.5** : Dyne vd. (2003) Tarafından Yapılan Sınıflandırmaya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri
- Şekil - 1.6** : Sessiz Kalmaya Neden Olan Faktörler ve Sessiz Kalmanın Olumsuz Sonuçları
- Şekil - 1.7** : Negatif İmajın Algılanan Sonuçları
- Şekil - 1.8** : Pozitif Psikolojik Sermayenin Ortaya Çıkış Süreci
- Şekil - 1.9** : Pozitif Örgütsel Bilim ve Pozitif Örgütsel Davranış Özellikleri
- Şekil - 1.10** : Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri
- Şekil - 1.11** : Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları
- Şekil - 1.12** : Özyeterlilik Teorisi
- Şekil - 2.1** : Araştırmanın Modeli
- Şekil - 2.2** : Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi
- Şekil - 2.3** : Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi
- Şekil - 2.4** : Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi
- Şekil - 2.5** : Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Yapısal Model Üzerinde Gösterilmesi

TABLO LİSTESİ

- Tablo - 1.1** : Lider, Takipçi ve İlişki Odaklı Yönetim Yaklaşımları
- Tablo - 1.2** : Örgüt Kültürü ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiyi Araştıran Çalışmalar
- Tablo - 1.3** : Örgütsel Sessizlik Literatürünün Tarihsel Gelişim Süreci
- Tablo - 1.4** : Pasif Kalma Sessizliği ve Rız Olma Sessizliği Arasındaki Farklar
- Tablo - 1.5** : Pozitif Psikolojik Sermayenin Tarihsel Gelişimi
- Tablo - 2.1** : Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna Ait İstatistiksel Değerler
- Tablo - 2.2** : Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları
- Tablo - 2.3** : Değişkenlerarası Çoklu Doğrusallığa Ait Değerlendirme Sonuçları
- Tablo - 2.4** : Demografik Özellikler
- Tablo - 2.5** : Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları
- Tablo - 2.6** : Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo - 2.7** : Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri
- Tablo - 2.8** : Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler
- Tablo - 2.9** : Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları
- Tablo - 2.10** : Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo - 2.11** : Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo - 2.12** : Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları
- Tablo - 2.13** : Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları
- Tablo - 2.14** : Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

- Tablo - 2.15** : Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo - 2.16** : Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları
- Tablo - 2.17** : Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları
- Tablo - 2.18** : Yapısal Modelin Uyum İyiliği İstatistikleri
- Tablo - 2.19** : Standardize Edilmiş Faktör Yüklerinin Bootstrap Güven Aralıkları
- Tablo - 2.20** : Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri
- Tablo - 2.21** : Aracı Değişkenin Anlamlılık Düzeyi
- Tablo - 2.22** : Cinsiyete Göre Karşılaştırma (Man Withney-U)
- Tablo - 2.23** : Medeni Hâle Göre Karşılaştırma (Man Withney-U)
- Tablo - 2.24** : Yaşa Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)
- Tablo - 2.25** : Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)
- Tablo - 2.26** : Pozisyona Göre Karşılaştırma (Mann Whitney-U)
- Tablo - 2.27** : Departmana Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)
- Tablo - 2.28** : Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)
- Tablo - 2.29** : Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresine (MYÇS) Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)

GİRİŞ

I. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Teorik Temelleri

Rekabetin yoğun, çevresel belirsizliklerin ve teknoloji değişim hızının yüksek olduğu günümüz şartlarında işletmeler ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için etkili lider ve çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Liderlerin etkili olmalarında astları ile olan etkileşimleri son derece büyük bir öneme sahiptir. Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda liderin özelliklerine (özellikler teorisi), davranışlarına (davranışsal teori), içinde bulunduğu duruma (durumsallık teorisi) göre liderlik kavramı açıklanmış, ancak lider ile üyeleri arasındaki etkileşim göz ardı edilmiştir. Daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda liderin çalışanlar ile ilişkisinin ve etkileşiminin gerek bireysel gerekse örgütsel olumlu çıktılar elde etmede önemli olduğu belirtilmiş; dolayısıyla lider üye etkileşimi teorisi araştırma konusu olmuştur.

Lider üye etkileşimi teorisi, liderlerin sınırlı zaman, enerji ve kaynaklara sahip olmaları nedeniyle, çalışanlarının her biri ile aynı kalitede etkileşim içerisinde olmadıklarını; bazı çalışanlar (iç grup) ile yüksek kalitede etkileşim içerisinde olurken bazı çalışanlar (dış grup) ile düşük kalitede etkileşim içerisinde olduklarını öne sürer. Lider yüksek kalitede etkileşim içerisinde olduğu iç grup üyeleri ile her türlü bilgi, tecrübe ve örgütsel kaynakları paylaşırken, düşük kalitede etkileşim içerisinde olduğu dış grup üyeleri ile sadece iş sözleşmesi hükümleri çerçevesinde etkileşim içerisinde olur. Liderler iç grup üyeleriyle genellikle arkadaşlık ilişkileri geliştirip, onlara somut veya soyut ödüller verirken; dış grup üyelerine yasal otoritesini kullanıp cezalandırma davranışları sergilemektedir.

İşletmelerin başarılarında lider kadar liderin iş yaptırdığı çalışanların da önemi büyüktür. Çalışanlar bir yandan kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken diğer yandan da işlerin daha iyi yapılmasına yönelik bir takım geribildirimlerde bulunurlar. Çalışanlardan gelecek geribildirim öneminin farkında olan işletmeler onların fikir ve önerilerini ifade etmelerini engelleyen faktörleri tespit etmeye ve ortadan kaldırmaya çalışırlar. Fakat bu çabalara rağmen yine de bazı

çalışanlar fikirlerini dile getirme konusunda isteksiz davranabilirler. Bu durum örgütsel sessizlik olarak ifade edilir. Örgütsel sessizlik; bir örgütte çalışanların çoğunun bilinçli veya bilinçsiz olarak örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlerle veya yaşanan olaylarla ilgili fikir, düşünce, istek veya şikâyetlerini bazı nedenlerle üst yönetim ile paylaşmak istememeleri durumudur. Örgütsel sessizliğin yüksek seviyede olması çalışanların moral ve motivasyonlarını azaltarak performanslarının düşmesine, örgüte olan bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalmasına; işten ayrılma niyetlerinin, tükenmişliklerinin ve işe devamsızlıklarının artmasına yol açar. Bütün bu olumsuzlukların sonucunda da işletmenin faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi zorlaşır.

Çalışanların örgütsel faaliyetlere ilişkin fikir, öneri, istek ve şikâyetlerini dile getirmelerinde (veya getirmemelerinde) birçok faktör etkili olabilir. Bu faktörlerden birisi, araştırmamıza da konu olan, pozitif psikolojik sermayedir. Günümüz işletmeleri geliştirilebilen, ölçülebilen ve yönlendirilebilen pozitif psikolojik sermayenin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde ne düzeyde etkili olduğunun farkına varmışlardır. Çalışanlar bireysel olarak sahip oldukları yüksek seviyede pozitif psikolojik sermaye sayesinde zorlu görevler karşısında kendilerine güvenirlere (özyeterlilik), mevcut ve gelecekle ilgili olumlu düşüncelere sahip olurlar (iyimserlik), amaçlarına ulaşmak için çaba gösterirler (umut) ve karşılaştıkları zorluklar veya sıkıntılara rağmen ayakta kalarak başarıya ulaşmaya çalışırlar (dayanıklılık). Yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar örgüt içerisindeki faaliyetlerle ilgili fikir ve düşüncelerini ifade etme konusunda düşük seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlara göre daha fazla istekli ve cesaretli olabilirler.

Yapılan literatür taraması sonucunda birbirleri ile ilişkileri çok az incelenmiş olan lider üye etkileşimi, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik kavramlarının, gerek ulusal gerekse uluslararası yazında birlikte ele alındığı bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Örgütsel sessizliğin neden olduğu olumsuz durumlar yanında örgütsel sessizliğe neden olan durumların da incelenmesi örgütler açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar

incelendiğinde çoğunlukla örgütsel sessizliğin sonuçları üzerine odaklanıldığı örgütsel sessizliğe neden olan faktörlere çok fazla değinilmediği görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel sessizliği belirleyen ve sessizlik davranışının sergilenmesinde önemli faktörler olarak görülen lider üye etkileşimi ve pozitif psikolojik sermaye kavramları ele alınmıştır. Dolayısıyla çalışmanın amacı; lider üye etkileşiminin ve pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışmada lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin nasıl bir rol oynadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak öncelikle çalışanların liderleri ile olan etkileşim algıları ortaya çıkarılmış; sonrasında bu etkileşim seviyesinin örgütsel sessizliklerini hangi oranda etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak pozitif psikolojik sermayenin ortaya çıkan bu ilişkide aracı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

II. Araştırma Soruları

Bu tez çalışması kapsamında “yüksek veya düşük kalitede lider üye etkileşimi örgütsel sessizliği azaltır veya artırır mı?” ve “lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü var mıdır?” sorularından hareketle aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Çalışanların liderleri ile etkileşimleri ne düzeydedir?
2. Örgütsel sessizlik ne düzeydedir?
3. Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ne düzeydedir?
4. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi var mıdır?
8. Çalışanların demografik özellikleri açısından lider üye etkileşimi seviyeleri farklılık gösteriyor mu?

9. Çalışanların demografik özellikleri açısından örgütsel sessizlik seviyeleri farklılık gösteriyor mu?
10. Çalışanların demografik özellikleri açısından pozitif psikolojik sermaye seviyeleri farklılık gösteriyor mu?

III. Araştırmanın Yapısı ve Bölümleri

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisini belirlemeyi amaçlayan bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye kavramları literatürdeki görüşlere göre ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın hipotezlerini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan literatür çalışması sonuçları verilmiş, lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi incelenerek sonuçlar yorumlanmış ve gelecekte yapılacak benzer çalışmalara katkıda bulunacak önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

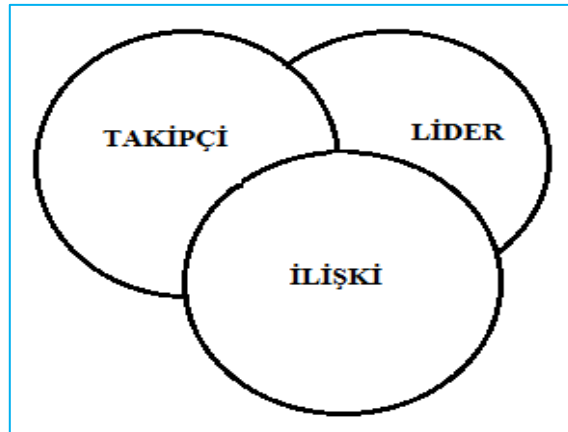
Yönetim sürecinin planlama ve organize etme fonksiyonlarından sonraki aşaması olan uygulama aşaması yöneticilik beceri ve yeteneklerinin ortaya konduğu aşamadır. Bu aşamada yönetici, sorumluluğu altında olan astlarını, kendi yönetim tarzına göre yönlendirerek ve motive ederek önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket ettirmeye çalışır. Son yıllarda küresel rekabet ortamında yaşanan hızlı gelişmeler, örgüt yapılarının farklılaşması, personel güçlendirme uygulamaları, takım temelli örgütler gibi kavramlar yönetim literatüründe uygulama aşamasının liderlik olarak da ifade edilmesini gerekli kılmıştır (Koçel, 2014: 667).

Liderliğin ne olduğu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ortak bir tanımının olmadığı görülmüştür. Bunun en önemli nedeni liderliğin lider, takipçi(ler) ve koşulları içeren karmaşık bir süreç olmasıdır. Liderlik, bir kişinin belli şartlar altında kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak için belirli bir grup faaliyetini etkileyerek bu grubu yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar liderlerin birey, grup ve örgüt performansını önemli ölçüde etkileyebildiğini göstermiştir (Vu, 2013: 17). Son yüzyılda liderlerin astın performansını etkileyen mekanizmalarını açıklayan farklı liderlik teorileri (özellik teorisi, davranış teorisi, durumsallık teorisi, ilişki temelli teoriler ve diğerleri) ortaya çıkmıştır. Lider ile performans arasındaki ilişkiye yönelik kavramsal mekanizmalar farklı olmasına rağmen genel varsayımlara dayalı liderlik teorileri, liderlerin örgütsel hedeflerin başarılmasına katkıda bulunan birey ve gruplar üzerindeki etkileri ile örgütsel performansı makro seviyede etkilediklerini savunurlar.

Geleneksel liderlik teorileri, liderliği liderin kişisel özelliklerine, davranışlarına veya mevcut durumun özelliklerine göre açıklamışlardır. Örneğin, liderlikle ilgili “özellik teorisi” liderlik sürecinin en önemli belirleyicisinin liderin sahip olduğu özellikler (yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, kendine güven vb.) olduğunu savunan bir teoridir. Diğer bir geleneksel liderlik teorisi olan “davranışa dayalı liderlik teorisi” başarılı ve etkin liderliğin liderin sahip olduğu

özelliklerden çok liderlik sürecinde gösterdiği davranışlara (astları ile olan iletişimleri, karar verme stili, çatışma çözüm tarzı vb.) göre şekillendiğini savunmuştur. Davranışa dayalı liderlik teorileri etkili liderlerin ne olduklarından çok gerçekte ne yaptıklarını anlatmaya çalışmışlardır. Bir diğer geleneksel liderlik teorisi ise belli bir liderlik stiline her durum veya koşulda uygulanabileceği ve başarılı olabileceği düşüncesinin tersine farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerektiğini savunan “durumsallık teorisi” (Bolen, 2014: 7). Bu liderlik teorisi liderlerin tüm takipçilerine davranışlarının homojen olduğunu diğer bir ifade ile bütün takipçilerine aynı davranışı gösterdiklerini varsayarak liderlerin genel davranışlarına veya takipçilere yönelik tutumlarının etkilerine odaklanmıştır. Liderlik ile ilgili teorilerin çoğu bir liderin mevcut liderlik özelliklerini nasıl güçlendireceği, nasıl özel liderlik yetenekleri elde edeceği veya nasıl özel bir liderlik tarzı geliştirebileceğine odaklanmıştır. Fakat bu teoriler lider ile ast arasındaki ilişki kalitesinin astın tutum ve davranışlarını etkileyebileceğine değinmemişlerdir. (Kendrick, 2013: 46). Graen ve Uhl-Bien (1995) yaptıkları çalışmada liderliğin açıklanmasında lider, takipçi ve ilişki kavramlarının ana unsurlar olduklarını tespit etmişlerdir. Liderlik bu üç unsuru içerdiği için liderlikle ilgili teoriler bunların her birini tek tek ele alabilir (örneğin lidere odaklanan özellikler teorisi; takipçiye odaklanan güçlendirme yaklaşımı; lider ile takipçi ilişkisine odaklanan lider üye etkileşimi teorisi) veya bunların hepsine birden odaklanabilir (durumsallık yaklaşımı) (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 221).

Şekil 1.1. Liderlik Alanları



Tablo 1.1. Lider, Takipçi ve İlişki Odaklı Yönetim Yaklaşımları

	Lider Odaklı	İlişki Odaklı	Takipçi Odaklı
Liderlik nedir?	Kişinin lider rolüne uygun davranıştır	Taraflar arasında etki yaratan güven, saygı ve karşılıklı yükümlülüktür	Kişinin kendi performansını yönetme becerisi ve motivasyonudur
Hangi davranışlar liderliği oluşturur?	Vizyon oluşturma ve iletme, ilham verme, övme	Takipçilerle güçlü ilişkiler kurmak; Karşılıklı öğrenme ve uyum	Güçlendirme, koçluk yapma, işleri kolaylaştırma, yetki devri
Avantajları	Örgüt için lider odak noktasıdır; Misyon ve değerlerin ortak anlamı vardır ve lider köklü değişim başlatabilir.	Lider astların farklı ihtiyaçlarını karşılayabilir; İlişki farklılıklarına göre iş verebilir	Takipçi yeteneklerinden en iyi şekilde faydalanır; lider sorumlulukları takipçilere vererek iş yükünü azaltır
Dezavantajları	Lidere aşırı bağımlılığın olması, liderin değişmesi veya uygun olmayan vizyon belirlemesi	Zaman alıcı olması, belirli bir lider ve belirli üyeler arasındaki uzun vadeli ilişkiye dayanması	Takipçi girişkenliğine ve yeteneğine aşırı bağımlılığın olması durumunda
Ne zaman uygundur?	Köklü değişimde, uygun karizmatik lider olduğunda ve takipçilerin özelliklerinin benzer olması durumunda	Takım çalışmasının olduğu işlerde, takipçilerin özelliklerinin farklı olduğu durumlarda	Yetenekli ve görevine bağlı takipçilerin olması durumunda
Nerede etkilidir?	Yapısal görevlerin olması, liderin güçlü olması ve çalışanlar tarafından benimsendiği durumlarda	Etkileşimin liderin lehine olması durumunda	Yapılandırılmamış görevler, liderin gücünün az olması ve liderin takipçiler tarafından benimsenmemiş olması durumunda

Kaynak: Graen, George B. ve Uhl-Bien, Mary; "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, 1995, s. 224.

1.1.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Lider üye etkileşimi kavramı örgütsel liderlik literatürü içinde liderlerle takipçileri arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu ikili ilişki yaklaşımı üst ile ast ilişkisini iki kişi arasındaki eşleştirme olarak inceler. Diğer liderlik teorilerinin aksine lider üye etkileşimi teorisi, liderin tüm üyeler veya astlar arasında aynı tarz veya davranışı tekdüze kullanmadığını diğer bir anlatımla liderin tüm astlarına veya takipçilerine olan davranışlarının homojen

olmadığını savunur (Davis, 2007: 18). Lider üye etkileşimi teorisi geleneksel liderlik teorileri gibi öngörücü bir modelden ziyade tanımlayıcı bir modeldir. Diğer bir ifade ile lider ve üye ilişkisinde değişim kalitesi ve liderin bu ilişkide etkinliğini incelemek yerine lider üye etkileşiminin öncesi ve sonrasına yönelik açıklamalar yapar (Aslan ve Özata, 2009: 97).

1.1.2. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Temellerini Oluşturan Teori, Model ve Yaklaşımlar

Yukarıda bahsedilen yaklaşımlara ilave olarak lider üye etkileşimi teorisinin gelişimi ve ortaya çıkmasını etkileyen diğer teorik yaklaşımlar; Dikey İkili Bağlantı Modeli, Sosyal Değişim Teorisi, Rol Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Adalet Yaklaşımıdır (Cevrioğlu, 2007: 23).

1.1.2.1. Dikey İkili Bağlantı Modeli

Lider üye etkileşimi teorisinin ortaya çıkmasına katkıda bulunan en önemli çalışmalardan birisi Graen ve arkadaşları tarafından 1973 yılında ortaya konan Dikey İkili Bağlantı modelidir. Dansereau, Graen ve Haga (1975) bir örgüt yapısı içinde lider üye etkileşimlerinin heterojen olduğunu bir başka deyişle lider ile çalışma birimi içinde bulunan her bir üye arasındaki ilişkinin farklı olduğunu ve her lider üye ilişkisinin benzersiz bir kişilerarası iletişim olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dikey ikili bağlantı yaklaşımı üst ve ast arasındaki ikili ilişkileri bireysel düzeyde incelemekte ve diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak sadece belli bir zamandaki liderlik ilişkilerine değil ayrıca uygulanan liderlik sürecine de odaklanmaktadır. Graen ve arkadaşları (1976) lider üye etkileşimi modelini rol teorisi üzerine inşa ederek bu modelin teorik tabanını geliştirmişlerdir (Lee, 2000: 39). Graen liderlik türlerini geleneksel liderlik ve lider üye yaklaşımı olarak ikiye ayırmış ve liderlerin tüm astlarına ortalama bir davranış sergilediklerini savunan klasik liderlik yaklaşımlarının aksine her bir astına farklı davranış gösterdiklerini savunmuştur. (Cevrioğlu, 2007: 23).

1.1.2.2. Sosyal Değişim Teorisi

Çalışanlar ve kuruluşları arasındaki ilişki genellikle ekonomik ve sosyal olarak gerçekleşen bir değişim ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Ekonomik değişim çalışma ilişkisinin maddi ve elle tutulur yönlerini vurgularken sosyal değişim çalışma ilişkisinin sosyo-duygusal yönlerini (minnet duyma, güven duyguları gibi) vurgulamıştır. Örneğin çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirerek işini yapması karşılığında işverenin kendisine ücret ödemesi ekonomik değişimi ifade ederken işverenin çalışanına güvenmesi sosyal değişimi ifade eder. Sosyal değişim ile ekonomik değişim arasında bazı temel farklılıklar vardır. Bunlardan birincisi olan güven konusu sosyal değişim ilişkisinde temel unsur olarak görülürken ekonomik değişim teorisinde değişim kişisel boyutta olmadığı için güven vurgulanmaz (Liu vd., 2013: 359). Sosyal değişimde kişilerin yaptıkları yatırımlar açık kural ve anlaşmalarla resmileştirilmediği için yaptıkları yatırımların karşılığını alamama gibi riskleri vardır. Bu nedenle kişilerin karşılıklı olarak birbirlerine güven duymaları son derece önemlidir. Ekonomik değişimde ise kişilerin karşılıklı olarak birbirlerine yaptıkları yatırımlar açık kural ve anlaşmalara tabi olduğu için güven konusunda kişiler sosyal değişimdeki gibi endişe duymazlar (Fındıklı, 2012: 87). İkincisi ise sosyal değişim ilişkisinde ilişkiye yapılan yatırım son derece önemli iken ekonomik değişim ilişkisinde ilişkiye yapılan yatırım önemli bir konu değildir. Çünkü sosyal değişimin sonuçları doğrudan ilişkinin kalitesine göre değişkenlik gösterirken ekonomik değişimde ilişki kalitesi nasıl olursa olsun sonuçlar aynıdır (Liu vd., 2013: 359). Üçüncü bir farklılık ise sosyal değişim ilişkisi karşılıklı güven ve yükümlülük esasına dayandığı için uzun vadede oluşurken ekonomik değişim ise daha kısa vadede oluşan yükümlülükleri kapsar (örneğin performansa göre ücret ödemesi gibi).

Lider ve takipçilerin karşılıklı beklentiler içerisinde oluşturdukları sosyal değişim ilişkisinde birbirlerinden beklentilerinin karşılanma derecesine göre bu ilişki güçlenir veya zayıflar. Bütün sosyal değişim ilişkileri güven, bağlılık ve saygı derecesine göre yüksek veya düşük kalitede olabilir. Yüksek kalitedeki değişim ilişkisinde karşılıklı fayda vardır. Liderlerinden fayda sağladıklarını düşünen

çalışanlar bunun karşılığında liderin beklentilerini yerine getirmek için daha fazla performans göstererek liderin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacaklardır (Nie ve Lamsa, 2015: 853). Düşük kalitedeki değişim ilişkisi ise taraflardan birinin veya ikisinin değişim ilişkisinin elde edebilecekleri faydadan daha maliyetli olduğunu düşünmesi sonucunda gerçekleşir. Örneğin taraflardan birisinin diğerine fayda sağlamasına rağmen kendisinin herhangi bir fayda elde etmemesi fayda sağlayan açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilir ve düşük kalitede bir değişim ilişkisi ortaya çıkar. Hatta aşırı derecede güven, saygı veya bağlılık kaybı kişilerarası etkileşimleri ve karşılıklı bağımlılıkları ortadan kaldırarak ilişkinin sona ermesine neden olabilir (Gillis, 2008: 13).

1.1.2.3. Rol Teorisi

Rol teorisi, örgütsel bir ortamda her katılımcının oynayacağı bir role sahip olduğunu ve her birinin kendi rolleri aracılığıyla çalışmalarını gerçekleştirdiğini savunmaktadır (Wilson, 2010: 363). Rol oluşturma sürecinde roller açıkça belirlenmezse rol kavramı iş yapanlar tarafından tanımlanır ve böyle bir durum rol karmaşasına neden olur. Bu nedenle liderin rol tanımlarını karışıklığa sebebiyet vermeyecek şekilde açık ve net bir şekilde tanımlaması gerekir. Rol teorisine göre lider, örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırma sürecinde farklı roller üstlendiği için (kaynak dağıtıcı, girişimci, arabulucu, danışman, sözcü vb.) üyeleri ile farklı seviyelerde etkileşimler ortaya çıkabilmektedir (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015: 10). Çalışanların görev taleplerini yerine getirme ve güvenilirliklerini gösterme derecesi liderleri ile olan ilişkilerinin türünü belirler. Liderler, takipçilerini görevlerini yerine getirirken gözlemler, görevlerinin gereklerini nasıl yerine getirdiğini değerlendirir ve güvenilir olmayı hak edip etmediklerine karar verirler. Bu gözlemler boyunca liderlerin algıları her bir çalışanla olan ilişkilerinin kalitesini belirler (Taştan, 2014: 214). Önemli görevler verilen çalışanlar lider ile yüksek kalitede etkileşime sahip çalışanlar olup önem düzeyi düşük görevler verilen çalışanlar ise lider ile düşük kalitede etkileşim içerisinde olan çalışanları ifade eder. Bununla birlikte lider üye etkileşimi teorisi için kuramsal temel oluşturan rol teorisi, rollerin çok boyutlu olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin bazı astlar sosyal etkileşimden çok görevlerine

odaklanırken, bazıları ise görevlerinden çok sosyal etkileşime daha fazla odaklanırlar. Bununla birlikte bazı astlar bunların her ikisine de odaklanacağı gibi her ikisine de odaklanmayabilir (Liden ve Maslyn, 1998: 44).

1.1.2.4. Eşitlik Teorisi

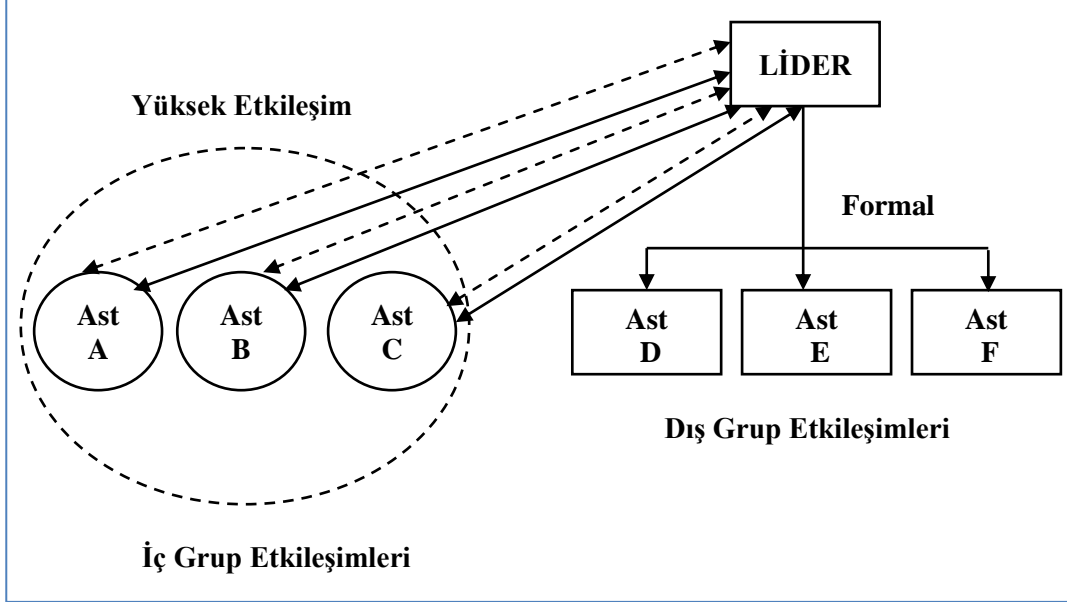
Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen bu teoriye göre çalışanların iş ilişkilerinde sağladıkları girdiler (performans, bilgi, beceri, bağlılık, kişisel çaba vb.) karşılığında elde ettikleri faydaları (bilgi paylaşımı, terfi, prim, ücret, sorumluluk vb.) diğer çalışma arkadaşlarının sağladıkları girdiler ve elde ettikleri faydalar ile kıyaslamaları sonucunda eşitlik veya eşitsizlik algıları oluşur (Koçel, 2014: 78). Eşitlik teorisi çalışanların davranışlarını anlama veya tahmin etme konusunda etkili olan teorilerden birisidir. Motivasyonu düşük olan bir çalışanın bu davranışının altında yatan neden, örgüt çıktıklarına olan katkısı yüksek olmasına rağmen katkısı daha düşük çalışma arkadaşlarının daha fazla fayda elde etmeleri ile açıklanabilir. Burada kritik olan nokta, çalışanın bu değerlendirmeyi aynı statüdeki veya benzer işleri yapan çalışma arkadaşlarının katkıları ve elde ettikleri ile kendi katkı ve elde ettiklerini karşılaştırarak yapmasıdır (Alaidarous vd., 2014: 8).

Eşitlik teorisinin temelinde çalışanın adalet algısı yatar. Eşitsizliğin olduğunu düşünen çalışanlar bu duruma tepki gösterip örgüte katkılarını azaltırlar. Çalışanların bu değerlendirmelerinin ve adaletle yönelik algılarının kişiye özgü olduğu, birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Diğer bir ifade ile çalışanın eşitlikle ilgili adalet algısı kendi girdi ve çıktılarını diğer çalışanların girdi ve çıktıları ile bireysel değerlendirmesi sonucunda oluşur. Lidere veya örgüte karşı adalet algısı olumsuz olan çalışanın eşitlikle ilgili algısı da olumsuz olarak etkilenecektir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların adalet algıları ile eşitlik algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Fatima vd., 2015: 3).

Eşitlik teorisi liderin her bir üye ile farklı düzeyde etkileşim içerisinde olmasını ifade eden lider üye etkileşimi açısından ele alındığında eşitlik ilkesine aykırı olduğu görülür. Lider, bazı üyeler ile düşük kalitede kişisel ilişki içerisinde olurken bazı astlarla açık ve güven temelli ilişkiler kurabilir. Bu eşleştirmelerdeki

veya ikili gruplardaki ilişkiler ağırlıklı olarak grup içi veya grup dışı nitelikte olabilir (Lunenburg, 2010: 2).

Şekil 1.2. Lider Üye Etkileşimi Teorisi



Kaynak: Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A., “OB: The Essentials”, çev. İnci Erdem, 14. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 2015, Ankara, s.386.

Lider sınırlı zaman, enerji ve kaynaklara sahip olduğu için tüm üyelerle aynı kalitede etkileşim içerisinde olamaz ve kritik pozisyonlarda bulunan üyeler ile daha yakın ilişkiler geliştirir. İç grup olarak adlandırılan bu grupların liderleri ile olan ilişkileri sadece önceden belirlenmiş sözleşme hükümlerine tabii değildir. Böylece bu grup üyeleri lider ile daha kaliteli bir ilişkiye sahip olurlar. İç grup üyeleri liderleri tarafından daha fazla desteklenir, bu üyeler ile daha fazla kaynak ve bilgi paylaşılır ve bu üyelere daha fazla yetki ve sorumluluk devredilir (Çalışkan, 2008: 72). Diğer taraftan grup dışı olarak ifade edilen üyelerle ilişkiler yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü, tanımlanmış rol ilişkileri, düşük düzeyde destek ve etkileşim ile gerçekleşir. Bu gruptaki üyelerden mevcut işlerini yapmalarını beklenir, bunlarla ilave kaynak, bilgi paylaşımı yapılmaz ve bu kişilere ilave sorumluluk verilmez. Kısacası grup dışı çalışanlar biçimsel olarak belirlenmiş görev ve sorumluluklarını yerine getirirler ve bunun sonucunda biçimsel olarak belirlenmiş hakları elde ederler (Bolat, 2011: 257). Eğer çalışanlar bu grup oluşumunun adil bir şekilde olmadığını düşünürlerse lidere ve örgüte karşı bir takım olumsuz tutum ve davranışlar sergilerler (düşük bağlılık,

düşük iş tatmini, sessizlik davranışı, işten ayrılma niyeti, düşük örgütsel vatandaşlık ve aidiyet gibi).

1.1.2.5. Adalet Yaklaşımı

Lider üye etkileşimi teorisinin açıklanmasında örgütsel adalet kavramı önemli bir yere sahiptir. Lider üye etkileşimi teorisi örgütsel adalet boyutunda liderin bazı çalışma grubu üyelerine ayrıcalıklı davranmasını eleştirir. Scandura (1999) örgütsel adaletin dağıtımsal, işlevsel ve etkileşimsel üç boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir (Scandura, 1999: 28). Dağıtımsal adalet bireyin elde ettiği sonuçların adaletli veya adaletsiz olduğu ile ilgili algısı olarak tanımlanır. Dağıtımsal adaletle örnek olarak ücret, terfi, izin ve sosyal haklar verilebilir. Diğer bir adalet boyutu olan işlevsel adalet ise örgüt tarafından fayda sağlayanların belirlenmesinde takip edilen prosedürlerin adaletli veya adaletsiz olduğunun çalışan tarafından algılanmasını ifade eder (Cevrioğlu, 2007: 27). İşlevsel adaletle örnek olarak karar alma sürecinde bireyin dâhil edilme derecesi ve karar alırken tutarlı kurallara uyulup uyulmadığıdır. Son olarak adaletin diğer bir boyutu olan etkileşimsel adalet ise yöneticinin astları ile etkileşimlerinde saygı çerçevesinde astın kaygılarını dinlemesi, kararlar için yeterli açıklama yapması, diğer kişinin durumuna empati göstermesi gibi sosyal duyarlılığını gösteren çeşitli eylemler içerir (Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

Çalışma gruplarının üyeleri çoğunlukla örgütsel adalet açısından doğrudan yöneticilerinin davranışlarını yorumlarlar. Dağıtımsal ve işlevsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda prosedür açısından adil olarak algılanan liderlerin kaynak tahsisinin eşit olmadığı durumlarda bile astlar tarafından olumlu olarak değerlendirildikleri görülmüştür. Sonuç olarak lider üye etkileşimi teorisi farklılaşmış (grup içi ve grup dışı) lider üye etkileşimlerinin geliştirilmesine odaklandığı için örgütsel adaletin lider üye etkileşimi teorisine etkilerinin olduğu ve grup içi ve grup dışı farklılaşma sürecinin örgütsel adalet kavramıyla açıklanabilir bir olgu olduğu söylenebilir (Scandura, 1999: 29).

1.1.3. Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım

Lider üye etkileşiminin çok boyutlu olarak ele alınmasının temelinde rol teorisi ve sosyal değişim teorisi yatmaktadır. Liden ve Maslyn (1998) lider üye etkileşimini rol teorisi ve sosyal değişim teorisi temelinde katkı (mesleki tanımlamada belirtilenlerin ötesinde iş yapma gibi), duygusal etki (dostluk, sevgi gibi), sadakat (bağlılık ve karşılıklı yükümlülükleri yerine getirme gibi) ve mesleki saygı (mesleki yeteneklere saygı gibi) olarak dört boyutta incelemiştir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 699).

1.1.3.1. Duygusal Etki

Lider ile üye arasındaki etkileşim iş ilişkilerine dayalı olarak ve/veya kişilerarası sevgiye dayanan karşılıklı ilişkilere göre gerçekleşebilir. İş ilişkisine dayalı olarak oluşan ve gelişen lider üye etkileşiminin kalitesi liderin ve üyenin karşılıklı olarak birbirlerine karşı hissettikleri sevgiye dayanan duygusal etkileşime göre daha düşük seviyede gerçekleşir. Lider ve üye arasında duygusal etkiye bağlı olarak oluşan sevgi yapılan iş veya mesleki değerler dışındaki unsurlara bağlıdır (örneğin lider ve üyenin çalışma ortamı dışında benzer hobi ve menfaatlerinin olması). Diğer bir ifade ile bu boyut yapılan işlere katılımdan çok kişisel duygular ve sosyallikle ilgilidir (Bader, 2007: 10). Duygusal etki ile gerçekleşen lider üye etkileşimi sayesinde bireyler, liderlerinin belirlediği amaçlar doğrultusunda resmiyetten uzak bir çalışma ortamı oluşturarak istekli bir şekilde işlerini yaparlar. Duygusal etkinin varlığından söz edebilmek için lider ve üyeler arası ilişkilerde kişisel tatmine dayalı bileşen ve sonuçların (arkadaşlık, dostluk gibi) davranışsal olarak sergilenmesi gerekir (Uğurluoğlu vd., 2013: 3).

Karşılıklı olarak bireylerin birbirlerine karşı olumlu duygular beslemesi ve sergilemesi ile oluşan duygusal etki boyutu arkadaşlığa ve karşılıklı sevgiye dayalı kaliteli bir ilişki kurmak isteyen bireyler için son derece önemlidir (Dal ve Çorbacioğlu, 2014: 297). Olumlu duygular sergileyen liderlerin astları tarafından ve aynı şekilde olumlu duygular sergileyen astların da lider tarafından olumlu algılanmaları sonucunda yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ortaya çıkar. Clark ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan bir araştırmaya göre mutlu bireylerin insanlar

tarafından daha sevimli buldukları, mutlu kişilerin mutsuz kişilere göre daha çok sevildikleri tespit edilmiştir (Sherony ve Green, 2002: 544).

1.1.3.2. Sadakat

Sadakat kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından içten bağlılık, doğruluk, vefalı olmak ve güçlü dostluk olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Günlük yaşamımızda kişilerle olan ilişkilerimizin derecesini belirlemede önemli bir ölçüt olan sadakat kavramı arkadaş, dost, eş olarak seçtiğimiz kişilerde mutlaka olması gereken bir özellik olarak ifade edilir. Günlük hayatımızda olduğu gibi iş yaşamımızda da son derece önemli olan sadakat kavramı lider üye etkileşiminin güçlü olmasında son derece büyük bir öneme sahiptir. Sadakat karşılıklı olarak lider ve üye/üyelerin birbirlerinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasına göre değerlendirilir. Lider amaçlanan hedeflere ulaşmada üyelerin desteğini bekler, üyeler de bu destek sonucunda takdir, sevgi, adalet, terfi, prim gibi somut ve soyut kazanımlar elde etmeyi beklerler (Ordun ve Aktaş, 2014: 123). Sadakat boyutu liderin kimlere hangi görevleri vereceğini ifade eden rol dağılımlarını ve kişilerle etkileşimlerinin sosyal etkileşim düzeyinde mi yoksa ekonomik etkileşim düzeyinde mi olacağını belirlemede kullanılan önemli bir ölçüttür. Sadakat düzeyi yüksek üyeler lider tarafından iç gruba dâhil edilirken sadakat düzeyi düşük olan üyeler ise dış gruba dâhil edilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 39). Lider ve üyeler arasında karşılıklı olarak oluşturulan güçlü bir sadakat algısı sayesinde liderler ortak amaç doğrultusunda hareket eden üyelerini daha fazla koruyacak ve destekleyecek, diğer taraftan üyeler de belirlenen amaçlara ulaşmada daha fazla çaba göstererek karşılık vereceklerdir.

1.1.3.3. Katkı

Katkı boyutu üyelerin lider ile olan etkileşimlerinde bu etkileşime doğrudan ve dolaylı olarak etki eden iş ile ilgili çıktı miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili unsurları ifade eder. İş ile ilgili katkı düzeyi değerlendirmesi lider ve üyeler tarafından farklı kazanımlara göre yapılır. Lider, üyeleri kendilerinden beklenenden daha fazla iş yapma gayretlerine göre değerlendirirken üyeler de lideri bu gayretlerinin karşılığında liderin somut (para, malzeme gibi) ve somut olmayan (bilgi, tecrübe

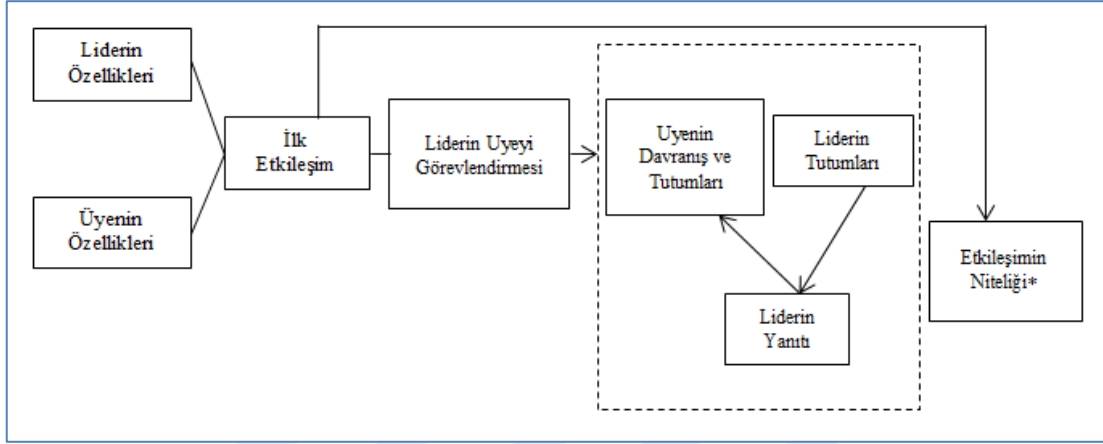
gibi) kaynak sunma derecesine göre değerlendirirler. Sonuçta lider üye etkileşimi karşılıklı bir olgu olduğu için lider iş boyutunda üyelerin katkısını hesaplarken üyeler de kişisel boyutta kendilerine olan katkıyı hesaplayacaklardır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 38). Üyelerin yapılan işlerde katkı seviyelerinin artmasına yönelik istek ve arzularının artması liderin kaynak sunma, sorumluluk ve yetki verme ve üyeleri kararlara dâhil etme gibi konularda daha fazla istekli olmasına neden olacaktır. Katkı kavramı sadece açıkça belirlenmiş amaçlar doğrultusunda değil aynı zamanda açıkça belirtilmemiş gayri resmi amaçların gerçekleştirilmesine de yönelik olabilir. Resmi olmayan amaçların yerine getirilmesinde daha fazla istek ve gayret gösteren üyelerin liderleri ile etkileşimleri daha yüksek kalitede olacaktır (Dal ve Çorbacioğlu, 2014: 296).

1.1.3.4. Profesyonel Saygı

Profesyonel saygı ikili ilişkinin her bir üyesinin örgüt içinde ve/veya dışında işle ilgili oluşturduğu itibar algısıdır. Bu algı kişi hakkındaki geçmiş verilere, kişiyle ilgili örgüt içinde ya da dışında bireysel olarak yapılan yorumlara ve kişi tarafından elde edilen ödüller gibi geçmişe ait bilgilere göre oluşabilir. Diğer bir ifade ile bu algı üyelerin beraber çalıştıkları kişiler vasıtasıyla oluşan ve bireyin geçmişine dayalı olan bir algılamadır (Durarajen, 2004: 5). Biriyle tanışmadan önce o kişi hakkında duyulan olumlu veya olumsuz bilgilere dayanarak kişi hakkında bir algıya sahip olmak mümkündür. Hatta lider ile üyenin profesyonel saygıyı oluşturmak ve geliştirmek için aynı ortamda çalışmalarına dahi gerek olmayabilir. Örneğin örgüt çevresinde mükemmel biri olarak bilinen bir çalışan bir amir ile yüksek kaliteli bir ilişki kurmak için ideal bir aday olabilir (Bader, 2007: 11). Aynı şekilde üye profesyonel olarak saygınlık kazanmış bir lidere konum olarak uzak dahi olsa bu lider ile etkileşim içerisinde olmak isteyecek ve bunu gerçekleştirdiğinde kendi itibarını da artıracaktır. Profesyonel saygınlığı olan liderler kendilerini takip eden üyelerin mesleki saygınlıklarını artırarak verimliliklerine olumlu katkıda bulunurlar. Benzer şekilde üyenin profesyonel olması ve olumlu anlamda bir üne sahip olması lider üye etkileşiminde saygı seviyesini yükseltecektir. Profesyonel itibar lider üye etkileşiminin özellikle ilk aşamasında çok büyük öneme sahiptir. Lider, kapasitesi ve

yetenekleri hakkında olumlu bilgiye sahip olduğu üyeye yetki ve sorumlulukları kısa sürede devredebilir. Aynı şekilde profesyonel itibara sahip lider ile çalışmaya başlayan üye de liderin gözüne girmek için daha fazla çaba harcar ve böylece performansını artırmaya gayret eder (Oğuzhan, 2015: 72).

Şekil 1.3. Lider Üye Etkileşimi Modelinin Gelişim Süreci



*Etkileşimin niteliği belirlendikten sonra lider ile üye arasındaki karşılıklı etkileşiminin devam edeceği kabul edilir.

Kaynak: Dienes, Richard M. ve Liden, Robert C.; “Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.3, 1986, s.627.

1.1.4. Lider Üye Etkileşimini Etkileyen Örgütsel Unsurlar

Lider ile üye etkileşiminin kalitesi birçok örgütsel unsura bağlı olarak yüksek veya düşük seviyede oluşabilir. Bu unsurlardan örgütün sahip olduğu kültür, örgütsel politikalar, liderin sahip olduğu güç ve güven konuları aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.1.4.1. Örgüt Kültürü

Kültür düşüncesi sosyal bilimlerin çeşitli disiplinlerinde görülen etnik ve ulusal farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Her bireyin kendine özgü bir takım özellikleri olduğu gibi her örgütün de kendisini diğerlerinden ayıran belirli bir takım özellikleri vardır. Literatürde örgüt kültürü genellikle örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgüt üyeleri tarafından yeni üyelere aktarılan, tüm üyeler tarafından öğrenilen, soyut unsurları içeren ve çevreye uyum sağlamak için zamanla değişen özelliklere sahip bir kavram olarak ifade edilir (Kırkbeşoğlu ve Tuzlukaya, 2014: 29). Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü örgüt

üyelerince paylaşılan inançlar, değerler, ritüeller, hikâyeler, normlar ve sembollerden oluşan, örgüt üyelerine karşılaştıkları problemlerin çözümünde yol gösterici olan ve örgüt içerisindeki bütün faaliyetleri etkileyen bir unsurdur (Amaliyah vd., 2015: 263). Bu açıklamalara dayanarak örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyumunu sağlama ve kendi içinde bütünleşme sürecinde yaşanan sorunları çözüme çabası içerisinde iken ortaya çıkan, gerçekliği ve devamlılığı belirli bir süre içerisinde kanıtlanmış olan, örgüte yeni katılan bireylere en doğru algılama, hissetme ve düşünme biçimleri olarak aktarılan, bilinçli bir şekilde düzenlenen veya farkında olunmadan oluşturulan sayılılarla bu sayılıların fiziki çevre ve insan etkileşimlerine yansıyan ifadelerinin tamamı olarak tanımlanabilir (Çınar, 1999: 44).

Örgüt kültürü kaynak sağlama ve kullanma yetkisine sahip kişileri, yönetici konumundaki liderin liderlik stilini ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkileyen önemli bir konudur. Örgüt kültürü çoğunlukla vizyon, felsefe ve iş stratejileri gibi belirli fikirleri ortaya koyan ve öne çıkan bir lider veya öncü ile başlar ve uygulanır. Bu fikirler ve değerler başarıya ulaştığında, kurumsallaşır ve öncü ya da liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar. Temel değerler ve inançlar nasıl ki örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturuyor ise lider de bu değerleri ve inançları yansıtan kültürün gücünü temsil eder. Liderler, örgütsel kültüre katkıda bulunan, çalışanlarını motive eden ve örgütün kültürünü dışarıya karşı temsil eden ve yönetim düzeyinde olan bireylerdir. Örgütün norm ve kuralları lider ve üyeler arasındaki etkileşimin sağlıklı kalması için önemli bir unsurdur (Kırkbeşoğlu ve Tuzlukaya, 2014: 29).

Örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar, örgüt kültürünün lider üye etkileşiminin gelişimini etkileyebilecek bağlamsal faktörlerden biri olabileceği düşüncesiyle, lider üye etkileşimi kavramının ortaya çıktığı ilk yıllarda yapılmaya başlanmıştır. Bu ilişkinin temel dayanağı dostça ve destekleyici ilişkileri, örgüt üyeleri arasındaki işbirliği ve güveni, ekip çalışmasını ve çalışanların refahının önemini vurgulayan kültürlerin yüksek kalitede lider üye etkileşimi sağlamasıdır. Ayrıca bu kültürler lider ve üyeler arasındaki değerli davranış ve ilişkilerin geliştirilmesini teşvik ederek yüksek kaliteli lider üye

etkileşimi sağlar (Roma, 2016: 6). Örgüt kültürü ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye ait sonuçlar Tablo 1.2’de özetlenmiştir.

Tablo 1.2. Örgüt Kültürü ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkiyi Araştıran Çalışmalar

Yazarlar	Bulgular
Major, Fletcher, Davis ve Germano (2008)	Kuruluşların iş-aile kültürü, çalışanların lider üye etkileşimi kalitesi ile ilgili algılarıyla olumlu bir ilişki içerisindedir.
Erdogan, Liden ve Kraimer (2006)	Okulların ekip yönlendirme kültürü, öğretmenlerin lider üye etkileşimi kalitesi ile ilgili algılarıyla pozitif ilişki içerisindedir.
Aryee ve Chen (2006)	İş birimlerindeki grup kültürü, lider üye etkileşimi kalitesi ile pozitif ilişkilidir.
Herrera, Duncan ve Lee (2013)	Kolektivizm, toplam lider üye etkileşimi kalitesi ve boyutlarıyla pozitif ilişkilidir.
Joo (2010)	Örgütsel öğrenme kültürü, lider üye etkileşimi kalitesi ile pozitif ilişkilidir.
Islam, Khan, Ahmad ve Ahmed (2013)	Örgütsel öğrenme kültürü, lider üye etkileşimi kalitesi ile pozitif ilişkilidir.

Kaynak: González-Romá, Vicente ve Glez, Vicente; “Leader–Member Exchange and Organizational Culture and Climate”, *The Oxford Handbook of Leader–Member Exchange*, 2015, s.45.

1.1.4.2. Örgütsel Politikalar

Lider üye etkileşimini etkileyen bir diğer örgütsel unsur örgütün sahip olduğu politikalarıdır. Örgütsel politikalar örgütlerde faaliyetler yerine getirilirken koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olan, verilecek kararları kolaylaştıran ve hızlandıran ilkelerdir. Politikaların açık olması örgüt faaliyetleri sırasında aynı durum karşısında herkesin benzer kararlar vermesini sağlar. Örneğin kredili satış yapılmayacağı ile ilgili net bir politika var ise kredili satışla ilgili oluşan taleplere karşı bütün satıcılar aynı kararı verecektir (Koçel, 2014: 198). Politikalar örgütlerde alınacak kararları kolaylaştırmaları ve hızlandırmaları yanında liderin kaynak kullanım serbestisini kısıtlayan engeller olarak da ortaya çıkabilirler. Lider bulunduğu konumdan ötürü sahip olduğu yasal gücü yanında karizma ve uzmanlık gücüne de sahiptir. Liderin kişisel olarak sahip olduğu karizma ve uzmanlık gücü üyeleri ile olan etkileşimlerini etkileyen önemli güçlerdir. Yüksek seviyede

karizmatik ve uzmanlık gücüne sahip liderler örgütün kısıtlayıcı politikaları nedeniyle kaynakları serbest bir şekilde kullanamazlar ve bu durum lider üye etkileşimini olumsuz yönde etkiler (Fındıklı, 2012: 102). Lider üye etkileşiminin yüksek kalitede olması için politikaların çok fazla kısıtlayıcı olmaması ve liderin inisiyatif kullanabilme serbestisinin olması gerekir.

1.1.4.3. Liderin Gücü

Örgütlerde liderlik; güç ve otoritenin kombinasyonu ve kullanımı yoluyla elde edilebilir. Güç, bir kişinin başkalarını kendi isteği doğrultusunda davranış göstermesini sağlamaya yönelik yeteneğidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere güç ilişkisel bir kavramdır. Diğer bir ifade ile bir kişinin güçlü olduğundan bahsedebilmek için o kişinin başkalarıyla olan ilişkilerinde onları kendi istediği yönde davranışa sevk edebilmesi gerekir. Otorite ise belirli bir pozisyonu işgal eden bir kişiye verilen resmi haktır. Diğer bir ifade ile otorite kişinin sahip olduğu mevkiye bağlı gücüdür. Kişi bulunduğu mevkiyi terk ederse o mevki için sahip olduğu otoriteyi ve dolayısıyla otoritenin vermiş olduğu gücü de kaybeder (Koçel, 2014: 650).

Ayrı ayrı veya kombinasyon halinde kullanılabilen beş tür yönetim gücü vardır. En başarılı liderler, hepsini olmasa da çoğunu aynı anda kullanabilirler. Bu yönetim güçleri; yasal güç, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü ve karizmadır (Goncalves, 2013: 2). Yasal güç, liderin sahip olduğu konumdan ötürü elde ettiği gücü ifade eder. Lider sahip olduğu konumunu yitirdiğinde bu sahip olduğu gücü de yitirmiş olur. Uzmanlık gücü liderin yapılan işlerle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerinin üyeler tarafından kabul edilip kendisine saygı duyulması ile oluşur. Bir diğer güç olan zorlayıcı güç ise üyelerin içlerinde korku uyandırarak onları etkilemek için kullanılan negatif bir güç şeklidir. Zorlayıcı güç üyelere istenen performansın gösterilmesini teşvik etmez veya onları motive etmez ancak istenmeyen eylemlere cesaret etmemelerini sağlayabilir. Liderin sahip olduğu diğer bir güç olan ödüllendirme gücü ise liderin terfi, ek ücret, övgü, takdir, daha fazla yetki gibi ödüller kullanarak üyelere kendilerinden beklenenleri yaptırabilme gücünü ifade eder. Son olarak karizma gücü, liderin sahip olduğu kişilik

özelliklerinin (fiziki görünüm, eğitim seviyesi, konuşma yeteneği gibi) üyeler üzerinde olumlu etki etmesi sonucunda oluşan gücü ifade eder (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Lider üye etkileşiminde liderin bu güçlere ne kadar sahip olduğu ilişkiyi etkileyen en önemli unsurdur. Liderin örgüt içi hiyerarşiden ötürü elde ettiği güçler (yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici) üyelerine örgütün sahip olduğu kaynaklardan faydalanma imkânı sunmasını, kişisel özelliklerinden elde ettiği güçler (uzmanlık ve karizma gücü) ise üyelerini etkileme ve onlar tarafından beğenilmesini sağlar. Diğer bir ifade ile lider üye etkileşiminin yüksek seviyede olması liderin bu güçlerin hepsine sahip olmasına bağlıdır. Bu güçlerin hangisinin nerede ve ne zaman kullanılacağı üyelerle olan ilişkilere (zayıf-güçlü), işin niteliğine (planlanmış-planlanmamış) ve liderin sahip olduğu formal otoriteye (fazla-az) göre farklılık gösterir (Koçel, 2014: 690).

1.1.4.4. Güven

Güven kavramı sosyoloji, psikoloji, ekonomi, etik ve yönetim bilimi gibi birçok çalışma alanına konu olmuş ve her bir alandaki araştırmacılar tarafından kendi bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır (Arı ve Tosunoğlu, 2011: 85). TDK tarafından güven kavramı “çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Diğer bir tanım ise güven, bir bireyin başka birinin sözleri, eylemleri ve kararlarına dayanarak hareket etme isteği olarak ifade edilmiştir (Batı ve Tutar, 2016: 36).

Lider üye etkileşiminin kalitesinde çok önemli bir belirleyici olan güven kavramı bu etkileşimde karşılıklı olması gereken bir durumdur. Diğer bir ifade ile lider üyelerden beklentilerinin karşılanması, üyeler de liderden beklentilerini yerine getirmesi karşılığında vaat edilenlerin gerçekleşmesini beklerler. Lider üye etkileşimine konu olan hususların bazıları yazılı iken bazı konular ise yazılı olmayıp karşılıklı güven ile garanti altına alınmıştır. Grup içi ve grup dışı oluşumların başlangıcı, devamı, geliştirilmesi ve sona ermesi lider ile üye veya üyeler arası güven seviyesine bağlı olarak değişkenlik gösterir (Aslan ve Özata, 2009: 99).

Lidere olan güven, liderin etkinliği ve işlerin verimliliği için temel unsur olarak görülmektedir. Dahası yöneticinin davranışı, bir örgütteki kişilerarası

güven düzeyinin belirlenmesinde temel öneme sahiptir. Lider davranışları, üyeler ile uygun bilgiyi paylaşmak, üyelerin etkileşimde bulunmalarını sağlamak ve onların zayıflıklarını kötüye kullanmamak gibi davranışları içerir. Yüksek kalitede etkileşim ilişkisi lider ile üyelerin arasındaki karşılıklı güven, destek ve sadakatin iki yönlü etkileşiminin gelişmiş seviyelerini içerir (Asgari vd., 2008: 139). Bütün ikili ilişkilerde ilişkinin devamı için önemli bir unsur olan güven konusu lider üye etkileşiminin istenen yönde ilerlemesi ve gelişmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle sağlam bir etkileşim kurmak isteyen lider ve üyelerin karşılıklı olarak sağlam bir güven inşa etmeleri gerekmektedir.

1.1.5. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları

Lider üye etkileşimi liderin ve üyelerin karşılıklı olarak birtakım sonuçlar elde ettikleri bir süreçtir. Çalışanlar liderlerinden bu süreç boyunca yaptıkları işlere etki eden görev, sorumluluk ve yetki vermeleri yanında kurumsal kaynakları kendileri ile paylaşmalarını da beklerler. Çalışanlar liderden genel olarak; (Stringer, 2006:127)

- Özel görevler ve sorumluluklar vermesini,
- Başarabilecekleri görevler vermesini,
- Açık iletişim konusunda cesaretlendirmesini,
- Önemli bilgileri kendileri ile paylaşmasını,
- Faaliyetleri için destek sağlamasını,
- Karar vermede etkili olmalarına izin vermesini,
- Görevle ilgili sorunlarla karşılaştıklarında zamanında ve doğru müdahalede bulunmasını,
- Başarılı işler yaptıklarında takdir etmesini ve ödüllendirmesini beklerler.

Benzer şekilde üyelerin liderlerinin takdir yetkisi dâhilinde sahip oldukları değerli ve arzulanan kurumsal kaynaklar karşılığında liderin de çalışanlardan bazı beklentileri olacaktır. Bu beklentiler genel olarak aşağıdaki konuları kapsar:

- Gerekenden daha fazla zaman ve enerji harcamaları
- Daha fazla risk ve sorumluluk almaları

- Örgüte ve yaptıkları işe yoğun ilgi ve bağlılık göstermeleri
- Liderin başarısına daha fazla katkıda bulunmaları

Lider ile üyeler arasında yukarıda bahsedilen etkileşimin tamamen veya kısmen gerçekleşmesi ya da hiç gerçekleşmemesine bağlı olarak bir takım olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Lider üye etkileşimi ilk olarak incelenmeye başlandığı 1970'ten günümüze, örgütsel başarıyı teşvik etmek amacıyla çeşitli örgütsel çıktılar ile birlikte kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Bu çıktıların bazılarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışan performansı) lider üye etkileşimi ile pozitif yönde ilişkili oldukları, bazılarının ise (tükenmişlik, iş stresi, işten ayrılma niyeti) negatif yönlü ilişki içerisinde oldukları yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur.

1.1.5.1. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı TDK'da birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Örgütsel bağlılık ise çalışanı bir örgüte bağlayan, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme adına çaba harcama konusunda istekli olmasını sağlayan ve böylece işgücü devir oranını azaltan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Anttila, 2014: 3-5). Çalışanların bağlılığının birçok avantaj sağlayacağı bilincinde olan örgütler, çalışanların bağlılıklarını oluşturmak, devam ettirmek ve arttırmak için birçok faktöre dikkat etmek zorundadırlar (adalet, ücret, güven, sevgi, saygı vb.). Örgütlerin çalışanların bağlılıklarını oluşturmak için dikkat etmeleri gereken en önemli konulardan biri de çalışanların liderleri ile olan etkileşim süreçlerinin kalitesidir. Liderler, bu süreç sayesinde onlara destek, güven ve teşvikler sunarlar ve onların işlerine ve örgütlerine bağlı kalmalarını sağlayarak işten ayrılma niyetlerini azaltırlar (Fomolo, 2014: 25). Çalışanlar liderlerin direktiflerini, değerlendirmelerini ve koçluk işlevlerini örgüt adına gerçekleştirdiklerinin farkındadırlar. Dolayısıyla çalışan-örgüt ilişkisine yönelik temel teoriler çalışanların lideri örgütün temsilcisi olarak gördüklerine dayanmaktadır. Örneğin, psikolojik sözleşme teorisine göre çalışanlar liderin vaatlerini örgütsel vaatler ve liderin kendileri ile ilgili değerlendirmelerini örgütün değerlendirmesi olarak algılamaktadırlar. Çalışanlar lideri örgütün temsilcisi olarak

gördükleri için lider ile olan etkileşimlerini genelleyerek örgüte karşı olumlu veya olumsuz tutumlara sahip olurlar. Lider ile yüksek kalitede etkileşime sahip üyelerin örgüte karşı oluşan olumlu duygu ve düşünceleri sayesinde örgüte bağlılıkları, düşük kalitede olan üyelere göre daha yüksek olacaktır (Eisenberger vd. 2010: 1087).

Lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Truckenbrodt, 2000: 242; Eisenberger vd., 2010: 1092; Leow ve Khong, 2009: 188; Hsieh, 2012: 253; Alford, 2014: 52; Fomolo, 2014: 44; Konya, 2015: 120; Göksel ve Aydıntan, 2012: 263; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 53; Özutku vd., 2008: 206). Yapılan bu araştırmalar sonucunda yüksek kalitede lider üye etkileşimleri sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.

1.1.5.2. İş Tatmini

İş tatmini, kişinin elde ettiği tecrübeler sonucunda yaptığı işe karşı hissettiği olumlu ya da olumsuz duygularını ifade eden bir kavramdır. İş tatmini yüksek olan bireyler işlerini severek ve isteyerek yapacakları için verimlilikleri de yüksek olacaktır. İşletmeler çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayarak örgüte bağlılıklarını ve performanslarını artırırken işten ayrılma niyeti, devamsızlık, iş kazaları gibi olumsuz durumları da azaltmaktadırlar (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 42).

Çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörler genel olarak; bireyin iş sayesinde elde ettikleri ile işten beklentileri arasındaki fark, işin bireyin ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı ve işin bireyin istek ve arzularını yerine getirmesine katkısı olarak ifade edilebilir (Hayden, 2011: 10). Çalışan bu değerlendirmeleri yaparken genellikle işin kendisini, aldığı ücreti, terfi imkânlarını, yöneticilerin davranışlarını ve çalışma arkadaşlarını kendi tecrübelerine dayanarak analiz eder ve sonucunda yüksek veya düşük seviyede iş tatmini hisseder (Durarajen, 2004: 19).

Lider üye etkileşimi teorisine göre liderleriyle etkileşim seviyesi yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha fazla kaynağa ulaşacak, lider ile daha yoğun

iletişim içerisinde olabilecek, daha fazla sorumluluk gerektiren işleri yapacaklardır. Bu nedenle lider üye etkileşimi seviyesinin yüksek olduğu iç gruptaki üyelerin, lider üye etkileşimi düşük olan dış grup üyelerine göre iş tatmini seviyeleri daha yüksek olacaktır (Özutku, 2007: 84).

Lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu diğer bir ifade ile yüksek seviyede lider üye etkileşiminin çalışanların iş tatminlerini olumlu anlamda artırdığını ortaya koymuşlardır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 48; Özutku, 2007: 95; Rasouli ve Haghtaali, 2009: 62; Volmer vd., 2011: 536; Durarajen, 2004: 23; Harris vd., 2009: 378; Mardanov vd., 2008: 170).

1.1.5.3. Tükenmişlik

Genel olarak örgütsel anlamda bireyin mesleki hayatının neden olduğu zihinsel ve fiziksel yorgunluk hali (Bakker vd., 2014:390) olarak tanımlanan tükenmişlik kavramı, maliyetli sonuçlarla bağlantılı olması nedeniyle hem kuruluşlar hem de çalışanlar için önemli bir konudur. Örgütsel düzeyde tükenmişlik maddi kayıplara, kazalara ve hizmet kalitesindeki düşüslere neden olan bir durumdur. Tükenmişlik ayrıca işe devamsızlığı ve işgücü devir oranını artıran diğer yandan verimliliği, performansı, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azaltan bir faktördür. Bireysel seviyede ise tükenmişlik özellikle psikolojik temelli sağlık sorunlarına (endişe, korku, depresyon ve özgüven kaybı vb.) ve çeşitli madde bağımlılığı (alkol, sigara vb.) gibi olumsuz sonuçlara neden olur. Psikolojik temelli sonuçların ilerleyen aşamasında bireyde fiziksel, duygusal ve zihinsel yorulma durumu ortaya çıkacak ve tamiri imkânsız olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Bu sonuçlarla ilişkili ekonomik ve insan maliyetleri ile ilgili çalışmalar tükenmişlik sorununu çözmek için tasarlanmış etkili örgütsel uygulamaların önemini vurgulamaktadır (Dilshani, 2015: 228).

Lider ve üye arasındaki etkileşim, bir rol geliştirme süreci içerir. Bu süreçte lider, üyeleri görevlerine atar ve onları bu görevlerini yerine getirirken takip eder. Bu görevleri yerine getirirken astlarının bilgi, beceri, yetenek ve şevklerini göz önüne alırlar. Bu bağlamda lider görevlere ilişkin astların davranışlarını değerlendirir.

Performanslarına bağılı olarak astlar da zamanla grup içinde veya grup dışında bir yer kazanırlar. Yüksek performansa ve istekliliğe sahip astlar grup içinde bir yer bulurken düşük performansa sahip astlar grup dışında yer bulurlar (Yıldız, 2011: 1496). Lider grup içi üyeler ile daha fazla bilgi, beceri, tecrübe, yetenek, güç ve kaynak paylaşırken grup dışı üyeler ile daha az paylaşır. Bu durum grup dışı üyelerin yaptıkları iş üzerindeki egemenliklerini kısıtlar (Uğurluoğlu vd., 2013: 7). Bu nedenle düşük performanslı astların zaman içinde tükenmişlik geçirmesi muhtemeldir. Çalışan kendisinden talep edilen iş yükünün fazla, iş üzerindeki kontrolünün (yetersiz bilgi, kaynak, karar verebilme vb.) ise düşük olduğu durumlarda tükenmişlik ile sonuçlanan stres yaşar. Sosyal değişim çerçevesinde liderler grup içi astlarına resmi iş sözleşmesinin ötesinde daha fazla destek verir, onları kararlara dâhil eder, onlara örgütsel kaynaklar sunar ve kariyer geliştirme fırsatlarına erişimlerini kolaylaştırırlar. Bu durum liderleri ile yüksek kalitede ilişki kuran grup içi astların tükenme riskini azaltır. Öte yandan grup dışı astlarca alınan destek, iş tanımında belirtildiği gibi iş içeriğiyle sınırlı olacaktır. Yüksek iş taleplerinin sınırlı kontrolüne ilişkin algılamalar ve liderlerin sosyal desteğinin eksikliği bu üyelerde tükenmeyi artıracaktır (Yıldız, 2011: 1496).

Lider üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde aralarında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Yıldız, 2011:1499; Uğuroğlu vd., 2013: 17; Kaşlı ve Seymen, 2010: 118; Graham ve Witteloostuijn, 2003: 20; Dilshani, 2015: 235; Bolat, 2011: 263).

1.1.5.4. Performans

Lider üye etkileşiminin örgüt açısından en önemli çıktılarından birisi de çalışanların performanslarıdır. Performans kavramı örgütsel ve bireysel boyutta farklı tanımları içerir. Örgütsel boyutta performans örgütün önceden belirlediği amaçlara eldeki mevcut kaynaklar ile ulaşma derecesini ifade ederken bireysel boyutta ise bu amaçlara ulaşmada birey tarafından ortaya konan etkinlik ve verimlilik düzeyini ifade eder. Örgütler genel olarak örgütsel boyutta performanslarını ölçerken belirli bir zaman dilimindeki ürettikleri mal veya hizmet miktarına göre değerlendirme yaparlar. Çalışanların performanslarını ise üretilen bu mal veya hizmetlere bireysel

olarak katkılarının beklenen ve gerçekleşen seviyelerine göre inceler ve değerlendirirler (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Liderler kısıtlı zaman, kaynak ya da bilişsel baskılar nedeniyle bazen sadece birkaç önemli ekip üyesiyle yakın ilişki kurarlar. Örneğin liderler geçmişte başarılı etkileşimde buldukları üyelerle yüksek kaliteli ilişkiler geliştirirler. Bu üyeler yüksek düzeyde güven, destek ve resmi/gayri resmi ödüller gibi performanslarını olumlu yönde etkileyecek avantajlar elde ederler. Sonuç olarak lider ile yüksek etkileşim içerisinde olan bu üyelere örgüt içerisinde daha önemli görev ve sorumluluklar verilir. Etkileşimi dengeli bir şekilde sürdürmek isteyen çalışanlar lider ile etkileşimlerinden elde ettikleri desteği yansıtan tutum ve davranışlar benimseyerek karşılık verirler. Bu nedenle önemli işlerde görevlendirilen ve bu görevleri yerine getirirken her türlü bilgi, beceri, tecrübe ve kaynak desteğini elde eden üyelerin performansları daha yüksek seviyede olacaktır. Aynı şekilde lider ile etkileşimleri düşük seviyede olan üyeler daha az önemli görevleri daha az bilgi, kaynak ve destek ile gerçekleştirmeye çalışacaklarından performansları daha düşük olacaktır (Goh ve Wasko, 2012: 864). Lider ve üyeler arasındaki olumlu etkileşim sonucunda liderin üyelere olan olumlu duygu ve beğenisi artar ve bu da üyeleri liderin çalışma taleplerini karşılama konusunda daha fazla istekli hale getirir.

Lider üye etkileşimi ile performans (örgütsel ve bireysel seviyede) arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Kim vd, 2014: 223; Nahrgang vd., 2009: 259; Turgut vd., 2015: 433; Tutar ve Altınöz, 2010: 215; Goh ve Wasko, 2012: 874; Mazur, 2016: 46; Elicker vd., 2006: 545; Martin vd., 2016: 102; Choi, 2013: 117; Schyns, 2008: 639).

1.1.5.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışanın kendi isteği ile çalıştığı kurumdan ayrılma davranışı göstermesi yönündeki istekliliğini ifade eder. Kişileri bu konuda isteklendiren birtakım içsel, dışsal ve kişisel unsurlar olabilir. İçsel unsurlar olarak yönetim tarzı, ücretlendirme, iş tatmini, adalet, lider ile olan etkileşim gibi faktörler; dışsal unsurlar olarak işsizlik oranı, alternatif iş bulabilme imkânı ve kişisel unsurlar olarak da cinsiyet, yaş, aile gibi faktörler etkili olabilir (Şahin, 2011: 277).

Bu faktörlerden lider üye etkileşiminin kalitesi kişilerin işten ayrılma niyeti göstermelerine etki eden önemli bir unsurdur. Yukarıda da bahsedildiği gibi liderin yüksek kalitede etkileşim kurduğu (iç grup) üyeler, liderden daha fazla bilgi, destek ve geri bildirim alırlarken düşük kalitede etkileşim kurduğu (dış grup) üyeler ise liderden daha az bilgi, destek ve geri bildirim alırlar. Lider ile düşük kalitede etkileşim içerisinde olan üyeler yaptıkları işleri yerine getirirken daha fazla sorun yaşayacakları için işten ayrılma niyetleri yüksek kalitede olan üyelere göre daha fazla olacaktır. Bu nedenle lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan araştırmalar bu iki faktör arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir yönü ile lider üye etkileşiminin azalması sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artacağı, benzer şekilde lider üye etkileşiminin artması sonucunda da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağı söylenebilir (Bulgurcu, 2016: 1741; Şahin, 2011: 282; Saeed vd., 2014: 251; Özdevecioğlu vd., 2015: 715).

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde bütün örgütler ellerindeki imkânlar dâhilinde maliyetlerini düşürmek ve yaşamlarına devam etmek için çaba harcamaktadırlar. Örgütlerin artan müşteri beklentilerini karşılamak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve yaşanacak çevresel değişimlere ayak uydurmak için inisiyatif alabilen, örgüt yararına fikirlerini ifade edebilen duyarlı bireylere ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte, bazı çalışanlar örgüt içinde yaşanan olaylarda ve alınan kararlarda kişisel ve örgütsel birtakım nedenlerden ötürü fikirlerini ve düşüncelerini ifade etme konusunda sessiz kalmayı tercih ederler (Fatima vd., 2015: 846). Çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları örgütleri ile ilgili konularda soru sormaması, endişelerini dile getirmemesi, bilgilerini paylaşmaması, fikir ya da görüşlerini bildirmemesi anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı, örgütlerde bilinen bir olgu olmasına rağmen gizli varlığı ve anlamından ötürü kuruluşların performansları üzerindeki etkisi tam olarak anlaşılamamıştır (Slade, 2008:1). Örgütsel sessizlik genel olarak hem organizasyonlara hem de çalışanlara zarar veren

organizasyonlarda çalışanların motivasyonlarını azaltan, işgücü devir oranını artıran, kalitesiz ürünlerin üretilmesine neden olan, çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltan ve daha birçok istenmeyen sonuçlara neden olan bir durumdur (Çınar vd., 2013: 316).

Bu bölümde örgütsel sessizliğin ortaya çıkışı, örgütsel sessizlik çeşitleri, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ve örgütsel sessizliğin muhtemel sonuçlarına değinilmiştir.

1.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Örgütsel sessizlikle ilgili olarak bilgi vermeye başlamadan önce örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği kavramlarını açıklamakta fayda vardır. Bu iki kavram literatürde genellikle birbirinin yerine kullanılıyor olmasına rağmen aslında aynı anlama gelmemektedirler. Örgütsel sessizlik kavramı çalışanların genel olarak işle ilgili konularda bilgi, düşünce veya endişelerini ifade etmemeleri sonucunda ortaya çıkan ve genellenebilen toplu bir davranışı yansıtır. Diğer bir ifade ile bir örgütte örgütsel sessizlikten bahsedebilmek için çalışanların çoğunluğunun örgütte yürütülen faaliyetlerle veya yaşanan olaylarla ilgili konularda fikir ve düşüncelerini ifade etmek istememeleri ile ilgili olarak ortak bir sonuca ulaşmak gerekir. Diğer taraftan çalışan sessizliği ise bireyin örgüt içerisindeki faaliyetlere etki edebilen üst düzey yöneticilere bilişsel, duyuşsal ve davranışsal değerlendirmeleri sonucunda fikir, düşünce ve endişelerini iletmemesi olarak ifade edilebilir (Tanyaovalaksna, 2016: 44). Sonuç olarak bireysel sessizliğin örgüt içerisinde birçok çalışanda görülmesi durumu örgütsel sessizliğin olduğunu gösterir.

Sessizlik ile ilgili olarak günlük yaşamımızda sık sık çevremizdeki kişilerden “söz gümüşse sükût altındır, etliye sütlüye karışmayacaksın işini yapacaksın, erken öten horozun başını keserler” gibi deyiş ve atasözleri ile konuşmanın insanın başına işler açabileceğine dair öğütler duyarız. Toplumumuzda susmanın bir erdem olduğu, saygıyı ifade ettiği ve olumsuzluklardan korunma yöntemi olduğu gibi inanışlar mevcuttur (Çakıcı, 2007: 147). Aynı şekilde Farsça’da sessizlik kavramı kişinin yüksek dereceli şahsiyetini gösteren ve sessiz kalmanın bir değer olarak görüldüğü bir kavram olarak açıklanmıştır. Fakat bugünün örgütsel temelleri içinde örgütler

ekonomik ve çevresel koşullara doğal bir tepki olarak hızla değiştikçe sessizliğe olan bu bakış açısı da değişmektedir. Yaşanan gelişmeler sonucunda kuruluşların artık çalışanlarla daha önce hiç olmadığı kadar çok işbirliği yapmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Kuruluşlardaki hızlı değişimle birlikte çalışanların bütün süreçlere dâhil edilmeleri, kuruluşların yeni koşullara uyum sağlamalarını ve sorunları daha başarılı bir şekilde çözmelerini sağlar. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak üst düzey yöneticiler, ortaya çıkan problemlerin çözümünde en iyi önerileri bu problemlerin çoğuna dâhil olan ve yapıcı fikir, bilgi ve görüşlere sahip örgütün alt kademelerindeki çalışanlardan elde ederler (Ardakani ve Mehrafanbar, 2015: 68).

Örgütsel sessizlik kavramı ilk olarak Hirschman (1970) tarafından “İşten Ayrılma, Ses ve Sadakat” (Exit, Voice and Loyalty) adlı çalışması ile gündeme gelmiştir. Hirschman çalışanların sessiz kalmalarını bağlılık ile eş anlamlı ve olumlu bir durum olarak tanımlamıştır. Hirschman’a göre çalışanların örgüt içerisindeki rahatsız edici durumlar karşısında ya sadakat gösterip sessiz kalarak işlerine devam edeceklerini veya işten ayrılarak tepkilerini ortaya koyacaklarını savunmuştur. Diğer bir ifade ile ses çıkarma kavramı, Hirschman tarafından işten ayrılma olarak tanımlanmıştır (Kahya, 2013: 72). Hirschman haksızlığa uğrayan ve bu durumdan şikâyetçi olmayan çalışanların bu duruma razı olduklarına değinmiş fakat sessizliğin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal unsurları içeren gizli bir tepki olup olmadığını göz ardı etmiştir. Sessizlik kavramı ilk ortaya çıktığı zamanlarda sessizlik davranışı gösteren çalışanların örgütlerine bağlı oldukları veya mevcut olumsuz durumları kabullendikleri şeklinde ele alınmasına rağmen ilerleyen yıllarda örgütün performansına ve çalışanların davranışlarına yön veren bir durum olarak kavramlaştırılmıştır (Çakıcı, 2007: 149).

1.2.1.1. Susma Etkisi (Mum Effect)

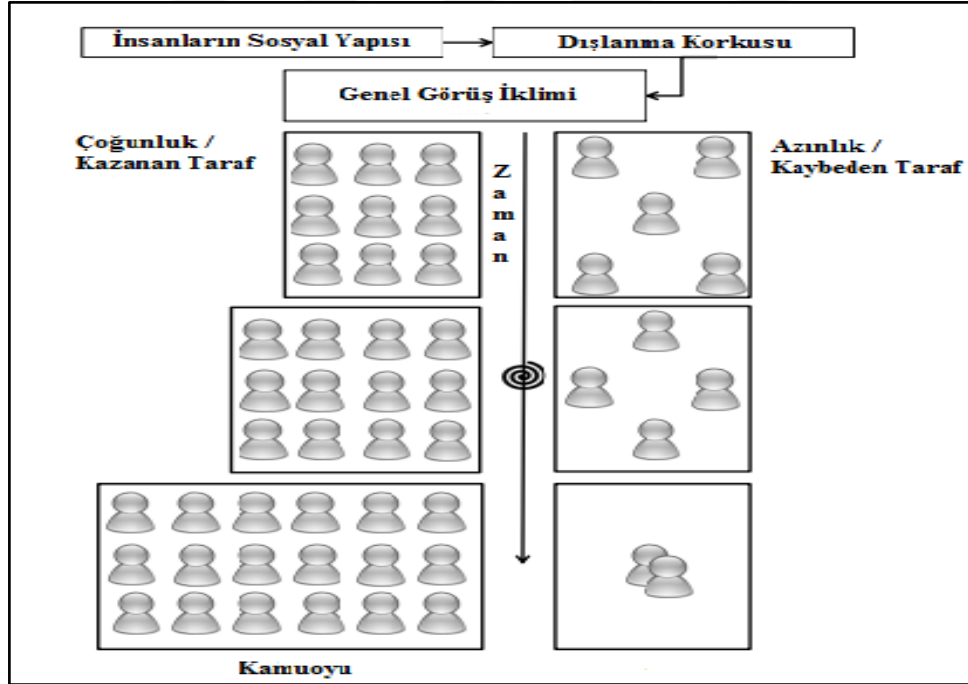
Sessizlik kavramının gelişimine katkıda bulunan bir diğer çalışma “Susma Etkisi” (Mum Effect) adlı çalışmadır. Tesser ve Rosen, 1972 yılında iyi ve kötü haberleri iletmede insanların tercihlerini karşılaştırmak için bir deney yapmışlardır. Deney sonucunda katılımcıların iyi haberleri alıcılara iletme konusunda istekli oldukları fakat kötü haberi iletme konusunda çekimser kaldıkları gözlemlenmiştir

(Tanyaovalaksna, 2016: 36). Tesser ve Rosen, susma etkisini insanların kişisel rahatsızlıklardan, alıcıların savunmacı yanıtlarından veya olumsuz kişisel sonuçlarından kaçınmak için kötü haberi dile getirme veya iletme konusundaki isteksizlikleri olarak ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile susma etkisi, haberi veren (gönderici) ile alan (alıcı) arasında haberi ileten kişinin haberin olumsuz olması durumunda kendisinin, göndericinin veya alıcının zarar göreceği konusundaki korkusu ve endişesinden ötürü haberi iletmekten sakınmasıdır (Üngüren ve Ercan, 2015: 122).

1.2.1.2. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik kavramının oluşumuna katkıda bulunan bir diğer kavram olan “Sessizlik Sarmalı” (Spiral of Silence) Noella-Neumann (1974) tarafından geliştirilmiştir.

Şekil 1.4. Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Roesing, Thomas; “The Spiral of Silence – A Key Concept for Corporate Reputation Management”, *Paper for the 18th International Conference on Corporate Reputation, Brand Identity and Competitiveness in Miami, Fl., U.S.A, 2014, s.4.*

Sessizlik sarmalı, Noelle-Neumann'ın kamuoyunun oluşum sürecini tanımlamak için sunduğu bir kitle iletişim teorisidir. Bu teoriye göre kişi, sahip olduğu görüşlerin grubun veya kamuoyunun görüşlerinden farklı olması durumunda

kendi görüşlerini belirtmek yerine grubun veya kamuoyunun görüşlerini kendi görüşleriymiş gibi belirtir. Çoğunluğun görüşü ne kadar baskın ise kişi kendinden o kadar çok emin olmayacak ve kendi görüşünü ifade etme eğilimi de o kadar az olacaktır. Diğer bir ifade ile kişi sahip olduğu görüşün azınlığa ait bir görüş olduğunu algılasa sessiz kalmayı veya çoğunluğun görüşüne uymayı tercih edecektir (Aryal, 2014: 1). Birinin konuşması ve diğerinin sessiz kalması sonucunda konuşanın görüşünün giderek artan bir şekilde benimsendiği sarmal bir süreç başlar.

Kişiler farklı düşünceye sahip olsalar da çoğunluk tarafından dışlanma korkusu, yanılma sonucunda küçük düşme korkusu, cezalandırılma korkusu ve yetersiz bilgiye sahip olma gibi nedenlerden ötürü kendilerini çoğunluğun görüşüne katılmak zorunda hissederler. Aynı şekilde kişiler düşüncelerinin çoğunluk tarafından benimsendiğini sezerlerse bu defa da düşüncelerini çekinmeden yüksek sesle dile getirirler (Malaspina, 2013: 5).

1.2.1.3. Whistleblowing

1980'li yıllara gelindiğinde sessizlik kavramı adalet kavramına dayalı olarak incelenmeye başlanmıştır. Yaşanan kurumsal skandallar ve etik ihlalleri sonucunda araştırmacılar örgüt içerisindeki gizli bilgilerin dışarı sızması (whistleblowing) üzerine odaklandılar.

Whistleblowing kavramının Türkçe karşılığı tam olarak belirlenmemiştir. Bu kavram genel olarak bir spor karşılaşmasında oyuncuların yanlış bir hareket yapmaları durumunda hakemin düdük çalması veya yaşanan bir olumsuz durumda polis tarafından çalınan bir düdükle halkın dikkatini çekmeye çalışması ile açıklanabilir (Özler vd., 2010: 171). Whistleblowing, örgüt üyeleri tarafından işverenlerinin denetimi altındaki faaliyetlerle ilgili yasadışı, ahlak dışı veya gayri meşru uygulamaları düzeltme yetkisine sahip olan kişilere veya kuruluşlara rapor edilmesidir (Magnus ve Viswesvaran, 2005: 279). Whistleblowing genel içsel ve dışsal whistleblowing olarak ikiye ayrılır. İçsel whistleblowing çalışanların tanık oldukları olumsuz bir durumu kendi yöneticisine veya üst yönetime bildirmesi iken dışsal whistleblowing çalışanların bu olumsuz durumu işletme dışındaki kişi veya kurumlara (örneğin medya, sivil toplum kuruluşları, kamu menfaat kurumları gibi)

iletmesi olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların genellikle öncelikli olarak kendi yöneticilerine bilgi verdikleri fakat herhangi bir değişimin olmaması durumunda dışsal kişi veya kuruluşlara bilgi verdiklerini ortaya koymuştur (zler vd., 2010: 171).

1.2.1.4. Örgütsel Sessizlik

2000'li yıllara gelindiğinde Morrison ve Milliken (2000) rgt üyelerinin birçoğunun örgütsel konularda sessiz kalmayı tercih ettiklerinde sessizliğin örgütsel sessizlik olarak adlandırılan kolektif bir davranış haline geldiğini ileri srmuşler ve örgütsel sessizliği çalışanların potansiyel örgütsel sorunlarla ilgili düşüncelerini ve kaygılarını gizledikleri kolektif bir olgu olarak tanımlamışlardır (Beheshtifar vd, 2012: 276). Sistematik bir sessizlik kültürüne sahip olan örgütlerde çalışanlar, olumsuz tepkilerinin korkusu ve görüşlerinin değer taşımadığına dair inançlarından ötürü fikirlerini ifade etmez veya gerçeği konuşmazlar. Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliği, çalışanın örgütsel koşullarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini durumu değiştirme kabiliyetine sahip kişilere iletmemesi olarak tanımlamışlar ve örgütsel sessizliği kabullenici ve korunmacı sessizlik olarak ikiye ayırmışlardır. Bu iki yaklaşım kavramsallaştırma düzeyleri ve odaklandıkları nokta bakımından farklılık gösterse de (Pinder ve Harlos, adaletsizliğe tepki olarak bireysel çalışanların suskunluğuna odaklanmışlar; Morrison ve Milliken ise korkuya ve sessizlik kültürüne yanıt olarak örgütsel düzeyde sessizliğe odaklanmışlardır) her iki yaklaşım da çalışanların neden daha fazla konuşamadıklarını (ses çıkarmadıklarını) vurgulamaktadırlar (Dyne vd., 2003: 1364). Daha sonrasında Dyne vd. (2003) alışanların büyük çoğunluğunun örgüt içerisindeki faaliyetler hakkındaki görüş ve önerilerini bir takım nedenlerden ötürü (korku, bir şey değişmeyeceği inancı gibi) ifade etmek istememeleri olarak tanımladıkları örgütsel sessizliği çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmışlar ve kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik olarak sınıflandırmışlardır (Nikaeen, 2012: 49). Bu çalışmalarda sessizlik kavramı, çalışanı ve ait olduğu kuruluşu olumsuz etkileyebilecek bir unsur olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bazı örgüt ve iletişim kuramcıları sessizliğin olumlu örgütsel etkilere sahip olabileceğini savunmuşlardır. Örneğin Brown (2007) büyük bir travmatik olayı engelleyecek bir uygulama olarak kullanılması durumunda

sessizliğin olumlu bir etkisinin olabileceğini savunmuştur. Ayrıca Penna vd. (2009), sessizliğin mesaj gönderen ve mesaj alıcısı arasındaki iletişim alışverişinde kasıtlı ve değerli olabileceğini savunmaktadırlar (Bogosian, 2012: 7). Örgütsel sessizliğin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi Tablo 1.3'te özetlenmiştir.

Tablo 1.3. Örgütsel Sessizlik Literatürünün Tarihsel Gelişim Süreci

Yıllar	Teoriler	Yazarlar
1970'li yıllar	<ul style="list-style-type: none"> - İşten ayrılma, sadakat, ses - Yukarıya doğru iletişim - Susma Etkisi (MUM Effect) - Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence) 	Hirschman (1970); Cohen (1958); Read (1962); Noella-Neumann (1974); Athanassiades (1979); Roberts ve O'Reilley (1974); Rosen ve Tesser (1970); Burris, Detert ve Chiaburu (2008)
1980'li yıllar	<ul style="list-style-type: none"> - Ses mekanizması - Boat Rocking (durumu kötüleştirmek) ve Whistle Blowing (muhabirlik) 	Whitey ve Cooper, (1989) Redding, (1985); Sprague ve Ruud (1988); Bies ve Shapiro (1988)
1990'lı yıllar	Önceki yıllarda odaklanılan konulara odaklanılmıştır.	
2000'li yıllar	Örgütsel bilim literatüründe örgütsel sessizlik genişletilmiştir.	Morrison ve Milliken (2000)
	Sessizlik bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler tarafından şekillendirilmiştir.	Henrikson ve Dayton (2006)
	Örgütsel sessizlik psikososyal dinamikleri (korku, tehdit, ayrılma ve kendini koruma mekanizmaları) içerecek şekilde genişletilmiştir.	Pinder ve Harlos (2001)
	Sessizlik ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi incelenmiştir.	McKelvey (2001); Jacobs ve Coughlin (2005); Blackman ve Sadler-Smith (2009)
	Sessizliğin olumlu yönleri incelendi.	Brown (2007)
	Örgütsel sessizliğe farklı sınıflandırmalar eklenmiştir.	Brinsfield (2009), Rego (2013)

Kaynak: Bogosian, Robert; *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*, The George Washington University, Unpublished Doctoral Thesis, 2012, s.26.

1.2.2. Örgütsel Sessizlik Sınıflandırmaları

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Bruneau (1973), Pinder ve Harlos (2001) ve Dyne vd. (2003) tarafından yapılan sınıflandırmalar incelenmiştir.

1.2.2.1. Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması

Bruneau (1973) sessizliği kişinin kendini koruma veya stratejik olarak konuşmama tercihini ifade eden pragmatik sessizliğe dayandırarak psikolinguistik, interaktif ve sosyo-kültürel sessizlik olarak üçe ayırmıştır.

1.2.2.1.1. Psikolinguistik Sessizlik

Bu tür bir sessizlik bireyin konuşurken aniden ve istem dışı olarak gerçekleşen duraksamasını ifade eder (eee..., hımmm gibi duraksamalar). Bu duraksamalar kısa süreli ve önceki kurulan cümle ile sonraki kurulacak cümle arasında yapı ve anlam olarak bağlantı kurulmasına yönelik bir tür zaman kazanma davranışıdır. Konuşmadaki psikolinguistik sessizlikler tereddütleri yansıtan sesli fakat anlamsız duraksamaları ifade ederler. Bunlar dil yapısının vazgeçilmez bir parçasıdır ve iletişimin mikro seviyesinde mevcuttur (Miler, 1986: 32).

1.2.2.1.2. İnteraktif Sessizlik

Bu tür sessizlik bilinçli bir şekilde yapılan, çoğunlukla anlam, yargı ve etkiler içeren ve konuşma esnasında uzun süreli duraklamalardan oluşan sessizliktir. Kişi konuşmasını yaparken aniden sessizleşerek kendisini dinleyenlerin bu sessizliği sorgulamasını veya bir belirsizlik yaratarak normal olmayan durumu normalleştirmeyi sağlamış olur. Bu tür sessizlik onaylamayı veya onaylamamayı içerebilir ve yapıcı veya yıkıcı olabilir (Köse, 2013: 35). İnteraktif sessizlik genellikle küçük gruplar arasında anlamlı olan ve genellikle sorunların çözümünde kullanılan bir sessizlik türüdür. Bu tür sessizlikte grup üyeleri etkileşim sürecinde sessizliğin derecesini ve tarzını bilirler. Eğer sessizlik, anlamlandırılan derece ve tarzın dışında ve alışılmış olan süreden uzun ise kişilerarası ilişkileri gerginleştirebilir, tehdit veya yok edebilir (Miler, 1986: 32).

1.2.2.1.3. Sosyo-Kültürel Sessizlik

Sosyo-kültürel sessizlik, genellikle biçimlendirilmiş grup ve örgüt seviyesinde duraklamaları yansıtan bir sessizliği ifade eder. Dil teorisyenleri, sosyo-kültürel sessizliğin, bireysel düzeyde sessizlikten etkilenen sözel davranışla ilgili kurumsal yasaklardan ve kültürel normlardan kaynaklandığını savunurlar. İnteraktif

sessizlik çalışanların sessizliğinin mikro düzeydeki yönlerine dair bilgiler sunarken, sosyo-kültürel sessizlik çalışanların sessizliğinin makro düzeydeki yönlerine dair bilgiler sunar (Pinder ve Harlos, 2001: 344).

1.2.2.2. Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması

Pinder ve Harlos, çalışanların algıladıkları adaletsizliklere herhangi bir tepki göstermemelerinden ve adaletsizliği dile getirmemelerinden yola çıkarak çalışan sessizliği kavramını geliştirmişlerdir. Bu araştırmacılar sessizlik ve sesin bir birinin zıddı olan kavramlar olmadığını, çalışanın sessizliğinin hem ses hem de konuşma ile aynı anda oluşabileceğini savunmuşlardır. Diğer bir ifade ile bazen kişilerin belli konularda konuşmalarının ses çıkarmaları anlamına gelmediği gibi bazen de belli konularla ilgili susmalarının bir şey ifade etmediği anlamına gelmez. Örneğin örgüt içerisinde bir takım yanlış uygulamalar olmasına rağmen bazı çalışanların herhangi bir sorun olmadığını söylemeleri sessiz kaldıkları anlamına geldiği gibi benzer şekilde kişinin gösterdiği sessizlik davranışı bazen kelimelerle anlatamadığı ifadeleri içerebilir. Bu nedenle Pinder ve Harlos sessizliğin aktif bir süreç olduğunu belirtmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Örgütsel sessizlik kavramı araştırmacılar tarafından olumlu ve olumsuz yönleriyle incelenen bir kavramdır. Bu konuda Pinder ve Harlos sessizliğin olumlu ve olumsuz beş işlevi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

- Sessizlik hem insanları bir araya getirir hem de onları birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik hem insanlar arası ilişkilere zarar verebilir hem de bu ilişkileri iyileştirebilir,
- Sessizlik hem bilgi elde edilmesini sağlar hem de bilginin gizlenmesine neden olur,
- Sessizlik çok yoğun düşüncelerin olduğunu veya düşüncenin olmadığını gösterir,
- Sessizlik hem onaylama hem de muhalif olmanın göstergesi olabilir.

Pinder ve Harlos'a göre sessizlik aktif, bilinçli ve kasıtlı olabilir. Bu sessizliğin karmaşık ve çok boyutlu doğasını vurguladığı için önemli bir tespittir.

Bazı sessizlik biçimleri (örneğin bazı çalışanların gizli bilgileri başkalarından saklamaları gibi) stratejik ve proaktiftir (Dyne, vd., 2003: 1365). Pinder ve Harlos yukarıda da belirttiğimiz gibi örgütsel sessizliği ikiye ayırarak açıklamışlardır. Bunlar çalışanların pasif olmalarından ve razı olmalarından ötürü sessizlik davranışları göstermeleridir (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

1.2.2.2.1. Pasif Kalma Sessizliği

Pinder ve Harlos (2001), pasiflik kavramını çalışanların bilinçli olarak ses çıkarmamaları olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar yanlış giden olayların farkındadırlar ve bu olayların değiştirilmesi için fikir ve önerilere sahiptirler. Fakat bu olayları değiştirmeye yönelik fikirlerini ifade etmeleri durumunda başlarına gelecek olumsuzlukları tahmin ettikleri için bilinçli bir şekilde sessizlik davranışı gösterirler. Bu tür sessizlik kapsamına giren çalışanlar sessizliklerine neden olan ve devam ettiren koşulları ortadan kaldırarak sessizliklerini sonlandırma konusunda isteklidirler (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Kısacası bu sessizlik türü kişinin fikir veya görüşlerini ifade etmesinden kaynaklanabilecek olumsuz sonuçlardan korkması nedeniyle kendisini korumak için ilgili fikir veya düşüncelerini gönüllü veya proaktif olarak paylaşmaması ile ilgilidir.

1.2.2.2.2. Razı Olma Sessizliği

Razı olma sessizliği ise çalışanlar tarafından örgütsel koşulların ve mevcut durumun kabul edildiği, çalışanların bu koşul ve durumların değiştirilmesine yönelik alternatiflerin çok az farkında oldukları veya hiç farkında olmadıkları sessizliği ifade eder. Razı olma sessizliği, pasif kalma sessizliğine nazaran daha derin bir sessizlik halidir ve sessizliğin yok edilmesi daha zordur. Razı olma sessizliği gösteren çalışanlar pasif kalma sessizliği gösteren iş arkadaşlarına göre mevcut durum ve şartları değiştirme konusunda daha az bilinçli ve isteklidirler. Razı olma sessizliği, pasif sessizlik gibi rahatsız edici bir durumdur ancak motive etme kapasitesi pasif sessizliğe göre daha zayıftır. Diğer bir ifade ile yüksek seviyede razı olma sessizliği gösteren çalışanlar mevcut durumun değişeceğinden tamamen umutlarını kesmişlerdir ve umutlarını yeşertecek önemli dış olaylardan haberdirdirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Tablo 1.4. Pasif Kalma Sessizliği ve Razı Olma Sessizliği Arasındaki Farklar

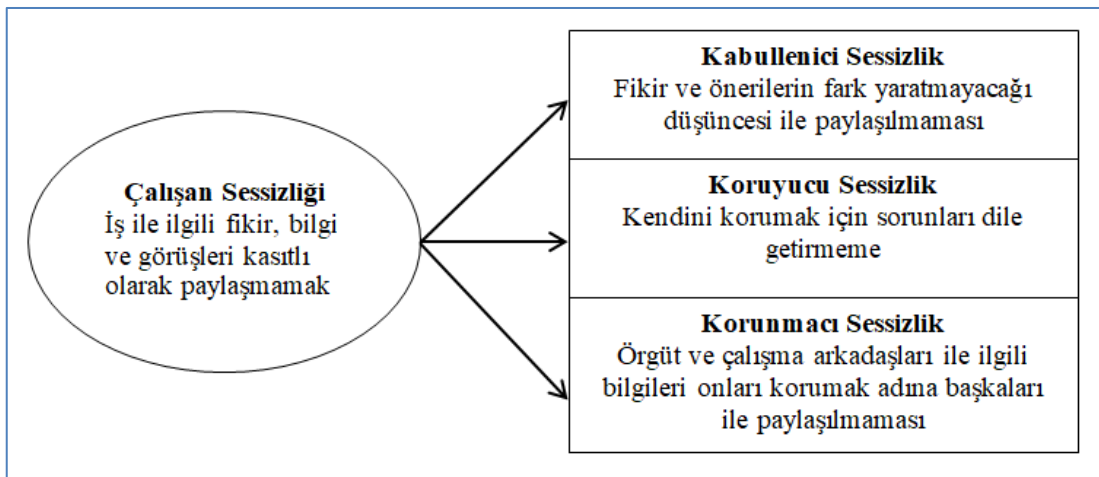
Ölçütler	Pasif Kalma Sessizliği	Razı Olma Sessizliği
Gönüllü olma	Gönüllü	Gönülsüz
Bilinçli olma	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme seviyesi	Düşük	Yüksek
Stres düzeyi	Yüksek	Düşük
Alternatiflerin farkında olma	Çok yüksek	Çok düşük
Ses çıkarmaya eğilimli olma	Yüksek	Düşük
Baskın duygular	Korku, nefret, umutsuzluk, olumsuz düşünme, depresyon	Boyun eğme

Kaynak: Köse, Esra; *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013, s.36.

1.2.2.3. Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması

İnsanlar genellikle sessiz olarak etiketledikleri kişinin aktif olarak iletişim kurmadığını veya herhangi bir fikrinin olmadığını düşünürler. Aslında kişi belli fikir ve düşüncelere sahiptir fakat bu fikir ve düşüncelerini birtakım nedenlerden ötürü paylaşmak istemez. Dyne vd. (2003) çalışan sessizliğinin çok boyutlu ve karmaşık bir yapısının olduğundan yola çıkarak Pinder ve Harlos tarafından yapılan sınıflandırmaya koruyucu sessizlik boyutunu da ekleyerek çalışan sessizliğini kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik olarak sınıflandırarak açıklamışlardır (Dyne vd. 2003:1362).

Şekil 1.5. Dyne vd. (2003) Tarafından Yapılan Sınıflandırmaya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri



Kaynak: Dyne vd.; "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No. 6, 2003, s. 1363.

1.2.2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik kavramı çalışanın örgüt içerisinde yaşanan olaylar ve faaliyetler hakkında fikir ve düşüncelere sahip olmasına rağmen bunları dile getirmek istememesini ifade eder. Tanımdan da anlaşılacağı gibi çalışan sessizlik davranışını bilinçli olarak tercih etmektedir. Kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar diğer bireylerle iletişim kurma, fikirlerini dile getirme ve sorunlardan bahsetmenin gereksiz olduğuna; dile getirseler de hiçbir şeyin değişmeyeceğine ve her şeyin aynı şekilde devam edeceğine inanırlar (Dilek ve Taşkıran, 2016: 409).

Bir çalışan fikrini dile getirmesinin anlamsız ve fark yaratma ihtimalinin düşük olduğu inancına dayanarak kendi fikirlerini değiştirmeye zorlayabilir. Diğer yandan çalışan durumu değiştirecek kişisel yetenekleri hakkında düşük özyeterlilik değerlendirmesine dayanarak fikir ve görüşlerini kendine saklayabilir. Her iki durum da sessizliğin temel kabullenmenin bir sonucu olduğunu göstermektedir. Çalışanlar söyleyeceklerinin bir fark yaratmayacağına inanıyorlarsa fikir veya önerilere proaktif olarak katkıda bulunmazlar. Örneğin bir çalışan fikirlerinin önemsenmeyeceğine inandığı bir bölüm toplantısındaki konular hakkında yorumlarda bulunmayabilir (Dyne vd., 2003: 1366). Geleneksel yönetim anlayışına sahip örgütlerde kararların merkezi bir yapı tarafından alınması, alt kademe çalışanların fikir ve önerilerinin dikkate alınmaması, farklı görüş ve önerilere sıcak bakılmaması, ödüllendirme yerine cezalandırma yöntemlerinin daha fazla kullanılması gibi nedenler çalışanların fikirlerini söyleme konusunda korkak, olaylara karşı ilgisiz ve uysal bir kişilik sergilemelerine neden olur. Böylece çalışan rahatsız olduğu durumları, örgütün faaliyetini iyileştirme ve geliştirme yönündeki fikirlerini üst yönetimin dikkate almayacağı, söylese de bir şeyin değişmeyeceğine olan inancından ötürü örgütteki bütün süreçlere düşünsel anlamda katılım göstermez ve pasif kalır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 140).

1.2.2.3.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizliğin temelinde, çalışanların sessizliği tercih etmesinin nedeninin korku olduğu düşünülmektedir. Çalışan korkuya dayanarak kendini korumak adına bilgisini ve düşüncelerini gizlemeyi tercih eder. Korunmacı sessizlik,

çalışanların bir örgüt içinde tehditler karşısında kendisini korumaya yönelik kasıtlı olarak benimsediği bir davranış biçimi olarak da tanımlanabilir (Özkan vd., 2015: 254). Çalışan kendini korumak adına düzeltilmesi gereken sorunlarla ilgili gerçekleri görmezden gelir. Bu kendini koruma güdüsü çalışanın dile getireceği sorundan sorumlu tutulma korkusuna dayanabilir. Benzer şekilde korunmacı sessizlikte çalışan, kendini koruma yöntemi olarak örgüt içerisindeki kişisel hataları görmezden gelir (Dyne vd., 2003: 1367).

Korunmacı sessizlik, çalışanın dış tehditlerden korunmak amacıyla kasıtlı ve proaktif olarak gösterdiği bir davranıştır. Korunmacı sessizlik kabullenici sessizliğe göre daha proaktif bir niteliğe sahiptir. Çalışan bir konu ile ilgili fikrini dile getirmeden önce sonuçları değerlendirir ve dile getirmesi durumunda zararına bir sonuç daha ağır basıyorsa en iyi strateji olarak fikir, bilgi ve düşüncelerini saklamaya yönelik olarak bilinçli bir karar verir (Pacheco vd., 2015: 297). Daha önce bahsettiğimiz susma etkisi, korunmacı sessizliğe bir örnek olarak verilebilir. Susma etkisinde kişiler bilgi veya haberi ulaştırdıkları kişi veya kişilerin olumsuz tepkilerinden, savunmacı yanıtlarından veya sorunun nedeninin kendilerine bağlanmasından çekindikleri için bu bilgi veya haberi gizlemeyi tercih ederler (Dyne vd., 2003: 1367). Çalışan bireyin yöneticilerin tepkilerinden çekinmesi, işten atılma korkusu, örgüt içerisindeki iyi ilişkilerinin zarar görme endişesi ve mevcut haklarını kaybetme korkusundan ötürü iş ile ilgili bilgilerini, olumsuz durumlarla ilgili fikir ve düşüncelerini ifade etmek istemez. Bu durum kişinin kâr-zarar analizi ile susmasının konuşmasından daha kârlı olduğu değerlendirmesi yapması sonucunda bilinçli olarak sessizlik göstermesidir. Korunmacı sessizlik; korku temelli olması, yanlış giden olayların farkında olunması ve çözüm için fikir sahibi olunması gibi özellikleri ile Pinder ve Harlos'un pasif kalma sessizliğine benzemektedir.

1.2.2.3.3. Koruyucu Sessizlik

Dyne vd., (2003) kabullenici ve korunmacı sessizlik kavramlarını kendilerinden önce yapılmış olan çalışmalara ait (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) sessizlik literatürüne dayanarak ifade etmişlerdir. Koruyucu sessizlik kavramı Dyne ve arkadaşlarının bu iki sessizlik boyutuna ilave olarak

kavramsallaştırdıkları ve literatüre ekledikleri üçüncü bir sessizlik boyutudur. Koruyucu sessizlik kavramı çalışanın çalıştığı kurum ve çalışma arkadaşları ile ilgili bilgi, fikir veya görüşlerini onların zarar görmemesi adına kurum dışındaki kişi veya kuruluşlarla paylaşmaması olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1368). Bu sessizlik türü korunmacı sessizlikteki gibi çalışanların sessiz kalmaları ve kalmamaları halinde yaşanacaklarla ilgili farkındalıklarının olduğu ve bunun sonucunda sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşlerini başkalarını korumak adına kimseyle paylaşmamasına yönelik bilinçli bir karar üzerine kuruludur. Korunmacı sessizlikte kişi kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı gösterirken koruyucu sessizlikte kişi çalışma arkadaşlarını ve çalıştığı örgütü korumak için sessizlik davranışı gösterir (Beheshtifar, 2012: 279). Bazı çalışanlar örgütün zayıf yönleri hakkındaki duygularını ifade etmek isteyebilirler. Fakat diğer çalışanların bu konuda rahatsız olabileceği düşüncesi ile bu duygularını ifade etmekten vazgeçerler. Bu durum çalışanların meslektaşlarına zarar vermemek ve onları mutlu etmek için uyguladıkları politik bir davranıştır. Sonuç olarak çalışanlar karar vericilerle ilişkilerinin zarar görmemesi ve örgütün başarısının devam etmesi için bazı olay ve konularda fikirlerini paylaşmazlar (Özkan vd., 2015: 254). Bu sessizlik türü fedakârlık ve işbirliği temeline dayanmakta olup lider, yönetici veya örgüt tarafından kontrol edilmemektedir. Diğer bir ifade ile kabullenici ve korunmacı sessizlikte çalışan sessiz kalmaması durumunda yönetici veya örgüt tarafından uygulanan birtakım olumsuz yaptırımlarla karşılaşacağı için sessizlik davranışı gösterirken koruyucu sessizlikte çalışan herhangi bir olumsuz yaptırım tehdidi olmadan sessiz kalmayı tercih eder.

1.2.2.4. Brinsfield Tarafından Yapılan Sınıflandırma

Brinsfield (2009) yaptığı çalışmada örgütsel sessizliği; savunmacı sessizlik, özgüvensizlik sessizliği, ilişkilere odaklı sessizlik, kabullenici sessizlik ve sapkın (anormal-deviant) sessizlik olarak sınıflandırmıştır (Brinsfield, 2009: 221-228). Yapılan bu sınıflandırmada diğer sınıflandırmalardan farklı olarak özgüvensizlik sessizliği ve sapkın sessizlik kavramları farklı olduğu için sadece bunlara değinilmiştir.

1.2.2.4.1. Özgüvensizlik Sessizliği

Bu tür sessizlik davranışı gösteren çalışanlar sahip oldukları bilgi ve tecrübelerin bir durumu veya olayı ifade etme konusunda yetersiz olduğu düşüncesine sahiptirler. Bu sessizlik utangaç ve içine kapanık bireylerde sıklıkla görülen pasif davranış biçimidir. Kişi kendi çıkarlarını savunma, düşüncelerini iletme veya anlaşmazlığı ifade etme konusunda güçlük çeker. Bu durum muhatap olduğu kişileri cesaretlendiren ve bu kişiler tarafından göz ardı edilmesine neden olan olumsuz sonuçlara yol açar. Bu sessizlik davranışı kısaca kişinin neyi nasıl ifade edeceğini bilememesi, yetersiz bilgiye sahip olduğunun ortaya çıkmasından çekinmesi, itibar ve imajını koruma düşüncesi gibi nedenlerden ötürü sessizlik davranışı göstermesini ifade eder (Pacheco vd., 2015: 300).

1.2.2.4.2. Sapkın veya Anormal Sessizlik

Diğer bir sessizlik türü ise çalışanların üstlerini veya meslektaşlarını yanlış karar vermeye yönlendirmek için sessiz kalmalarını ifade eden sapkın veya anormal sessizliktir. Çalışan bilgi ve düşüncelerini paylaşmamasının üstleri veya meslektaşlarına zarar verebileceğinin bilincinde sessizlik davranışı gösterir. Bu yönü ile örgütü ve çalışma arkadaşlarını korumaya yönelik gösterilen koruyucu sessizliğin tam tersi bir sessizlik türüdür. Bu tür sessizlik davranışı gösteren çalışanlarda yüksek seviyede stres, düşük seviyede üretkenlik, düşük seviyede örgüte bağlılık ve yüksek seviyede işe devamsızlık görülür (Çakınberk vd., 2014: 95).

1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Günümüzde işletmelerin yaşanan değişimler sonucunda artan müşteri beklenti ve isteklerini karşılamak üzere daha fazla inisiyatif ve sorumluluk almaları ve yaşanan değişimlere ayak uydurmaları için proaktif olmaları gerekli olmuştur. Örgütlerin bu beklentilere cevap verebilmeleri için duyarlı bireylere ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte bazı çalışanlar örgüt içinde yaşanan herhangi bir konu ile ilgili fikir ve düşüncelerini birtakım nedenlerden ötürü üst yönetimle paylaşmak istemezler. Bir yandan örgütler amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunacak fikirlere sahip çalışanlara ihtiyaç duyarlarken diğer yandan çalışanlar fikir ve endişelerini değerlendirecek örgütlere ihtiyaç duyarlar (Fatima vd., 2015: 846). Bu ihtiyaçların

çoğu zaman farkında olunmasına rağmen örgütsel sessizlik birçok örgütte var olan ve hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde etkisi olan önemli bir unsurdur.

Çalışanlar örgütsel sorunlarla ilgili endişelerini veya görüşlerini dile getirdiklerinde doğrudan ya da dolaylı olarak cezalandırılacaklarına inanıyorlarsa fikir ve düşüncelerini ifade etmeyerek sessizlik davranışı gösterirler (Erigüç, 2014: 134). Fakat yürütülen faaliyetlerdeki fark edilmeyen aksaklıklarla ilgili geribildirim mekanizması görevini yerine getiren çalışanların konuşmalarını dinlemek örgüt için büyük bir öneme sahiptir. Çünkü çalışanlar bir yandan fikirleri ile örgütsel sorunlar için yararlı olabilirken diğer taraftan da örgüt yöneticisine motivasyon ve performanslarını artıracak isteklerini iletirler. Örgütlerde birçok çalışan örgütsel sorunlardan haberdar olmalarına rağmen yönetici veya liderlerinin tepkilerinden çekindikleri için cesaret edip görüşlerini ifade edemezler (Shojaei vd., 2016: 145). Görüşlerini veya endişelerini ifade etmekten kaçınan çalışanın örgütsel gelişime katkısı çok az olacak veya hiç olmayacaktır. Örgütsel sessizlik sadece örgütsel gelişmeyi yavaşlatmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların bağlılık düzeylerini düşürür, iç çatışmalara neden olur, etkili karar vermeyi engeller, değişikliği ve yeniliği engeller ve yönetime olumlu veya olumsuz geri bildirimleri de önler. Örgütsel sessizlik aynı zamanda çalışanların moral ve motivasyonlarının azalmasının yanında işe devamsızlık, işe geç gelme ve iş bırakma gibi bireysel ve örgütsel faaliyetleri olumsuz yönde etkileyen davranışların artmasına da neden olur. Endişeleri ve stresleri artan çalışanlar giderek daha fazla sessizleşir ve örgütsel faaliyetlere bireysel katkı sunmada isteksizleşirler ve sonuç olarak yürütülen faaliyetleri geliştirmeye yönelik verebilecekleri değerli bilgileri yöneticileri ve örgütleri ile paylaşmazlar (Erigüç, 2014: 134). Örgütsel sessizliğin bir firma için ne kadar büyük zararlara neden olabileceği ile ilgili en iyi örneklerden birisi Enron skandalıdır. 2001 yılına kadar dünyanın en büyük elektrik, doğalgaz ve iletişim şirketlerinden birisi olan Enron firması yaptıkları hileli işlemlerin gün yüzüne çıkması sonucunda iflas etmiştir. O dönemlerde konuyu araştıran medya tarafından firma çalışanlarının firmanın faaliyetleri ile ilgili endişe duymalarına rağmen bu endişelerini üst yönetim ile paylaşmaktan korktukları için ses çıkarmadıkları iddia edilmiştir. Şirket başkan yardımcısı Sherron Watkins'ın "*Enron'da şirketin*

zayıflayan finansmanı hakkında geniş bilgi sahibi olunmasına rağmen bunları dile getirmeyi engelleyen bir korkutma kültürü vardı” ifadesi bu haberleri doğrulayan bir açıklamadır. Çalışanlar bu korkutma kültürü nedeni ile yaşanan sorunları ve sorunları çözmeye yönelik fikirlerini dile getirememişler ve sonuçta bu durum firmanın iflasına neden olan sebeplerden birisi olmuştur (Milliken vd., 2003: 3).

Çalışanlar bazen sessizlik nedeniyle ortaya çıkan sorunların bir sonucu olarak depresyon ve diğer sağlık sorunları yaşayabilirler ve örgüte bağlılıkları, güvenleri, performansları ve iş tatminleri azalabilir. Ayrıca çalışanlar ahlaki olarak yanlış olduğunu düşündükleri bir olay veya konu hakkında konuşmamaktan ötürü suçluluk ya da utanç hissi yaşayabilirler. Buna ek olarak özellikle çalışanların yetkili oldukları konularda sessiz kalmak zorunda olmaları morallerinin bozulmasına, strese girmelerine ve yaptıkları işlerde kendilerini önemsiz hissetmelerine neden olur (Owuor, 2014: 16).

Örgütsel sessizlik ile örgütsel faktörlerin ilişkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik olarak birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda örgütsel sessizliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, örgütsel güven, performans, örgütsel özdeşleşme ve motivasyon gibi örgütün yüksek olmasını arzuladığı faktörler ile negatif; çalışanın işten ayrılma niyeti, tükenmişliği, iş devamsızlığı, yüksek mobbing algısı gibi arzulananmayan faktörler ile de pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Tan, 2014; Acaray ve Akturan, 2015; Deniz vd., 2013; Kahya, 2013; Pinder ve Harlos, 2001; Köse, 2013; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Hüsrevşahi, 2015; Kılınç ve Ulusoy, 2014; Aktaş ve Şimşek, 2015).

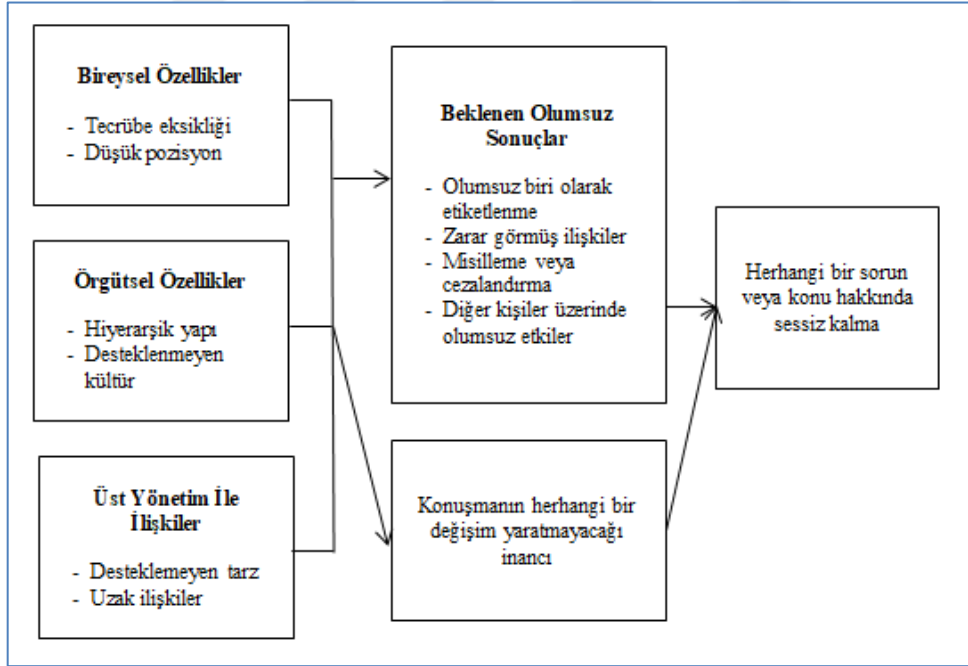
Örgütsel sessizliğin yukarıda sayılan olumsuz etkilerinin yanında örgütsel ve bireysel birtakım pozitif çıktılara neden olduğu da söylenebilir. Örneğin yöneticisinin etik olmayan bir davranışına tanık olan bir çalışan sessiz kalmanın bir sonucu olarak yöneticisinden gelebilecek olumsuz yaptırımları önleyebilir. Ayrıca çalışanın sessizliği yöneticinin etik olmayan davranışının sonuçlarından kaçınmasını sağladığı için (sessiz kalmak zorunda kalan çalışan tarafından olumsuz olarak algılansa da) yönetici tarafından olumlu olarak algılanır (Brinsfield, 2009: 86). Yukarıda bahsedildiği gibi çalıştıkları örgütü ve çalışma arkadaşlarını korumayı ifade eden

koruyucu sessizlik örgütsel sessizliğin pozitif etkilerine örnek olarak verilebilir. Çalışan, sessizlik davranışı göstererek hem örgüt ile hem de çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin zarar görmesini engellemiş olur.

1.2.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan birçok faktörden bahsedildiği görülmektedir. Bu faktörler genel olarak; örgütün sahip olduğu kültür, idari konular, yönetim tarafından olumsuz geribildirimler, olumsuz önyargılar, yöneticilerin kişisel karakterleri, güven eksikliği, konuşma riski, dışlanma riski, geçmişteki kötü deneyimler, ilişkilerin zarar göreceği korkusu, yönetimin gücünden korkma, değerler ve normlardır (Deniz vd., 2013: 692).

Şekil 1.6. Sessiz Kalmaya Neden Olan Faktörler ve Sessiz Kalmanın Olumsuz Sonuçları



Kaynak: Spigner, Katrina E. *When Silence Speaks Louder Than Words: Examining The Perceptions and Experiences of Women Who Work in Faith-Based Organizations Where Organizational Silence is Present*, Northeastern University, Unpublished Doctoral Thesis, 2016, s.35.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında çalışanın bireysel özelliklerinin (tecrübe eksikliği ve düşük pozisyon), örgütün özelliklerinin (hiyerarşik yapı ve desteklemeyen kültür) ve üst yönetim ile ilişkilerin

(desteklemeyen tarzları ve yakın olmayan ilişkiler) etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Bogosian, 2012: 27).

Richard (2003) ise örgütlerde sessizliğe neden olan faktörlerin aşağıdaki unsurlardan kaynaklandığını savunmuştur (Akbarian vd., 2015:179):

- **Korku:** Çalışanlar kınanma, cezalandırılma, herhangi bir ödülü alamama, terfi alamama ya da işten çıkarılma korkusundan ötürü sessiz kalırlar; yöneticiler ise olumsuz geribildirim korkusundan ötürü çalışanların sessiz kalmasını isterler.
- **Utanma veya çekinme:** Çalışanlar sorun ve olumsuzlukları dile getirerek sorun çıkararak biri gibi algılanmaktan çekindikleri için sessizlik davranışı gösterirler. Ayrıca çalışanların kendilerine güvenlerinin olmaması veya yapı olarak utangaç olmalarından ötürü de sessiz kalabilirler.
- **Etik sorumluluk alanındaki dar kavramlar:** Çalışanlar bazen etik sorumlulukla ilgili konuşma sorumluluklarının farkında olmadıklarından, örgüte bağlılıklarından veya umursamaz olmalarından ötürü bir takım etik dışı durumlar veya olaylar karşısında sessiz kalabilirler.
- **Arkadaşlar:** Bir başka faktör çalışanların çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini ifade eder. Çalışanlar diğer çalışma arkadaşları ile olan iyi ilişkilerine zarar vermekten korkmalarından ötürü de sessiz kalabilirler.
- **Örgüt içerisinde konuşma fırsatının verilmemesi:** Bazı örgütlerde çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri için uygun ortam ve şartların olmaması fikir ve düşüncesi olsa bile çalışanın sessiz kalmasına neden olur.
- **Örgütsel politik beceri eksikliği:** Yöneticilerin ve çalışanların örgütsel politik becerilerinin eksikliği örgütsel sessizliğe yol açabilecek bir diğer faktördür.

Bu çalışmada örgütsel sessizliğe etki eden faktörler Morrison ve Milliken tarafından yapılan gruplandırma kapsamına Richard tarafından belirtilen faktörler de eklenerek örgüt kaynaklı nedenler (yöneticilerin tutumları, örgütün sahip olduğu kültür ve iklim), bireysel nedenler (korku, tecrübesizlik, kişilik özellikleri) ve toplumsal nedenler olarak ele alınmıştır.

1.2.4.1. Örgüt Kaynaklı Nedenler

Şiddetlenen rekabet koşulları, sürekli artan ve değişen müşteri beklenti ve istekleri örgütlerin çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikir ve düşüncelerine olan ihtiyaçlarını artırarak daha da önemli hale getirmiştir. Günümüzde örgütler hayatta kalabilmek için çevredeki zorluklar karşısında tepki gösteren ve bilgi, beceri, yeteneklerini, olumlu olumsuz görüşlerini üst yönetim ve çalışma arkadaşları ile paylaşan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacın giderilmesi için araştırmacılar tarafından çalışanların güçlendirilmeleri (yaptığı işle ilgili her türlü bilgiye sahip olma, inisiyatif kullanabilme, yetki ve sorumluluk alabilme) gerektiği ve açık iletişim kanallarının önemli unsurlar olduğu belirtilmesine rağmen örgütlerin çoğunun iletişim ve bilgi paylaşımını desteklemediği ve bu nedenlerden ötürü örgütlerdeki değişim planlarının ve yönetim uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir (Fard ve Karimi, 2015: 221). Üçok ve Torun (2015) tarafından farklı sektörlerde çalışan 55 kişi ile yapılan mülakat sonucunda çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin en önemli sebebinin örgütsel ve yönetsel yapı olduğu ortaya konmuştur (Üçok ve Torun, 2015: 33). Örgütsel sessizlik, örgütsel bir seviyede var olan ve birçok örgütsel özellikten etkilenen toplumsal bir olgudur. Örgüt kaynaklı sessizlik nedenleri yöneticilerin çalışanlarla ilgili tutumları ve örgütün sahip olduğu kültür ve iklim ile açıklanabilir.

1.2.4.1.1. Yöneticilerin Tutumları

Yöneticiler kendi rol, sorumluluk ve performanslarının sorgulanması ve eleştirilmesi ihtimalinden dolayı kendilerini tehdit altında hissederler. Bundan ötürü herhangi bir sorunun sorumluluğunu kendilerinden uzak tutarak olumsuz durumları astlarının davranışları, belirsiz hedefleri veya örgütsel verimsizlikleri üzerinden yorumlamayı tercih ederler. Bu tür davranışlar çalışanların, yöneticilerinin hatalarını açığa vurduklarında veya eylem biçimlerini sorguladıklarında doğrudan veya dolaylı olarak cezalandırılacaklarına inanmalarından ötürü sessizlik davranışı göstermelerine neden olur (Gazmeh vd., 2014: 4080).

Yöneticilerin çalışanların sessizlik davranışı göstermelerine neden olan tutumlarını etkileyen bir takım örtük inanışları vardır. Bu inanışlardan birincisi

yöneticilerin çalışanların çıkarıcı oldukları ve kendilerine güvenilmeyeceği inancıdır. Bir örgütün üst düzey yöneticileri çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduklarına inandıklarında kendileriyle iletişimlerini engelleyecek birtakım cesaret kırıcı yöntemlerle hareket edeceklerdir (Bagheri vd., 2012: 53). Bu inanış McGregor'un X ve Y Teorisinde ifade ettiği X tipi yönetici inancını yansıtmaktadır. X tipi bir yönetici ortalama bir insanın çalışmaktan hoşlanmayan, sorumluluk almaktan kaçan ve çıkarıcı olduğu inancından ötürü çalışanların sıkı bir şekilde kontrol altında tutularak ceza ile korkutulmaları gerektiğini savunur (Koçel, 2014: 278). İkinci bir örtük inanış olan yönetimin örgütsel öneminin her şeyden üstün olduğu ve birçok konuyu en iyi bildiği inancı örgütsel sessizliğe uygun koşullar yaratan diğer bir durumdur. Eğer yönetim çalışanların bencil ve çıkarıcı olduklarını düşünüyorsa, onların fikir ve önerilerini ifade etmelerini engelleyecek, etseler bile dikkate almayacaktır. Sessizliğe neden olan bir diğer inanış ise fikir birliğinin, uzlaşımın, birlik ve beraberliğin sağlıklı örgüt yapısının temellerini oluşturduğu ve muhalif düşüncelerden kaçınılması gerektiği inancıdır (Bagheri vd., 2012: 53). Bazı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların sessizlikleri üzerinde en çok etki eden faktörlerin yönetsel ve örgütsel sebeplerden kaynaklandığı; çalışanlarına değer veren, fikir ve düşüncelerini ifade etmelerine izin veren, onlara önemli olduklarını hissettiren liderlerin örgütsel sessizliği azalttıklarını ortaya koymuşlardır (Kılıç vd., 2014: 258; Ayan, 2013: 281; Günay ve Köroğlu, 2013: 45; Hasani vd., 2016: 51; Nikmaram, 2012: 1273; Ahmadi vd., 2015: 3519).

Örgütsel sessizliği sürdüren davranış döngüleri, doğrudan gözlem ve tartışmaya tabi tutulamadıkları için örgütlerdeki sessizlik ortamının ortadan kaldırılması kolay değildir. Sessizliğin örgütleri karakterize etmesini önlemek için yöneticiler örgüt için tehlike oluşturacak ve faaliyetleri olumsuz etkileyecek fikir ve düşünceleri engelleyen ve olumlu fikir ve düşüncelerin kendilerine ulaşmasını sağlayan mekanizmalar oluşturmalıdırlar. Aksi takdirde örgütsel sessizlik alternatif görüşleri, olumlu-olumsuz geribildirimleri ve doğru bilgileri engelleyerek karar verme ve örgütsel değişim süreçleri üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir (Beheshtifar, 2012: 280).

1.2.4.1.2. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt kültürü örgüt içerisindeki ast-üst ilişkilerine, iletişimin yönüne, karar verme mekanizmasına, yönetici veya liderin yönetim tarzına, örgütün çalışanlara bakış açısına etki eden kısacası örgüt içerisindeki bütün formel ve informal ilişkileri biçimlendiren çok önemli bir unsurdur. Örgütsel sessizliğin oluşumu doğrudan örgüt kültürüne bağlanabilir. Örgütsel sessizlik bir iklimdir ve örgüt kültürünün bir sonucu olarak ortaya çıkar (Civelek vd., 2015: 39). Örgütün sahip olduğu kültür, bütün kararların üst yönetim tarafından verildiği, iletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olduğu, çalışanların kararlara dâhil edilmedikleri, fikir ve önerilerini rahatça ifade edemedikleri hiyerarşi kültürünün özelliklerine sahip ise çalışanlar yüksek seviyede sessizlik davranışı göstereceklerdir. Bu tür kültüre sahip örgütlerde çalışanların yönetimi sorgulamaları, eleştirmeleri, iyileştirmeye yönelik fikirlerini ifade etmeleri üst yönetim tarafından desteklenmeyen hatta cezalandırılan davranışlar olduğu için çalışanlar bu tür konular hakkında konuşmaktan çekinirler (Taşkıran, 2010: 112). Acaray vd. (2015) ve Çavuşoğlu ve Köse (2016) tarafından örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmalar sonucunda iletişimin çok yönlü olduğu, ilişkilerin dostça ve samimi olduğu, karşılıklı güvenin yüksek seviyede olduğu, çalışanların önemsendiği, fikir ve önerilerini rahatça ifade ettikleri kültür tipini ifade eden klan kültürü ile örgütsel sessizliğin negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Acaray vd., 2015: 153; Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 138). Örgüt kültürü ile sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların birçoğunda Hofstede tarafından yapılan kültür sınıflandırmalarından güç mesafesi boyutu kullanılmıştır (Acaray vd., 2015: 147). Güç mesafesi kavramı örgüt içerisindeki gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtımının bireyler tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde çalışanlar gücü elinde bulunduran yöneticilerin güçlerini ve ona sorgusuz itaat etmeyi kabullenmişlerdir. Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise çalışanlar gücün tek merkezde toplanmasını kabul etmezler ve alınan kararlara dâhil olmak isterler (Çakıcı, 2007: 155). Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde katı bir yönetim anlayışı ve merkezi bir yapı vardır. Bu tür örgütlerde ayrıca astların neyi nasıl yapacakları ayrıntılı olarak belirlenmiş olup çalışanların sorgulamadan itaat

etmeleri beklenir. Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise kararlar ortak alınır, merkezi olmayan bir yapı vardır, çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade edebilirler ve ast-üst arasındaki fark azdır (Öncül vd., 2016: 259). Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde yöneticiler her zaman her şeyin en iyisini kendilerinin bildiklerine inanırlar. Bu tür örgütlerde çalışanlar yöneticilerin sahip oldukları gücü kabullenmişlerdir ve onların her zaman doğru olduklarına inanma eğilimindedirler. Bu açıdan bakıldığında örgütsel sessizliğin yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde ortaya çıkma ve gelişme olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir (Yıldız, 2013: 34). Sessizliğin baskın olduğu örgütlerde çalışanlar bencil olarak değerlendirilirken, yönetimin herşeyin en iyisini bildiği, muhalif olmanın ise kötü olduğu şeklinde bir anlayış hâkimdir. Bu anlayış yönetimin yukarı bilgi akışını engelleyen ve zorlaştıran yapı ve politikalar oluşturmasına neden olur. Bu tarz kültürün egemen olduğu örgütlerde karar alma mekanizması aşırı bir şekilde merkezileştirilerek geri bildirim mekanizmaları devre dışı bırakılır (Bagheri vd., 2012: 54).

Örgütsel iklim çalışanların sessiz kalmalarına veya kalmamalarına etki eden önemli bir örgütsel faktördür. Harlos (1999) adaletsizlik iklimini; belirsiz raporlama yapıları, yüksek merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter yönetim tarzları, iletişim yetersizliği, yetersiz düzeyde performans incelemeleri ve düzensiz karar verme ile karakterize etmiştir. Benzer şekilde Morrison ve Milliken (2000) sessizlik ortamının genel olarak konuşmanın gereksiz ve konuşmanın potansiyel olarak tehlikeli olduğu inancına dayalı olarak şekillenen örgütsel politika ve yapılar, üst düzey yönetimin inanç yapıları ve iletişim süreci gibi faktörlerle oluştuğunu ortaya koymuşlardır (Brinsfield, 2009: 75). Örgüt içerisinde ortaya çıkan sessizlik iklimi çalışanların fikirlerini ifade etmelerinden korkmalarına, fikirlerini ifade etmelerinin gereksiz olduğuna inanmalarına ve bunun sonucu olarak çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının azalmasına neden olacaktır.

1.2.4.2. Bireysel Nedenler

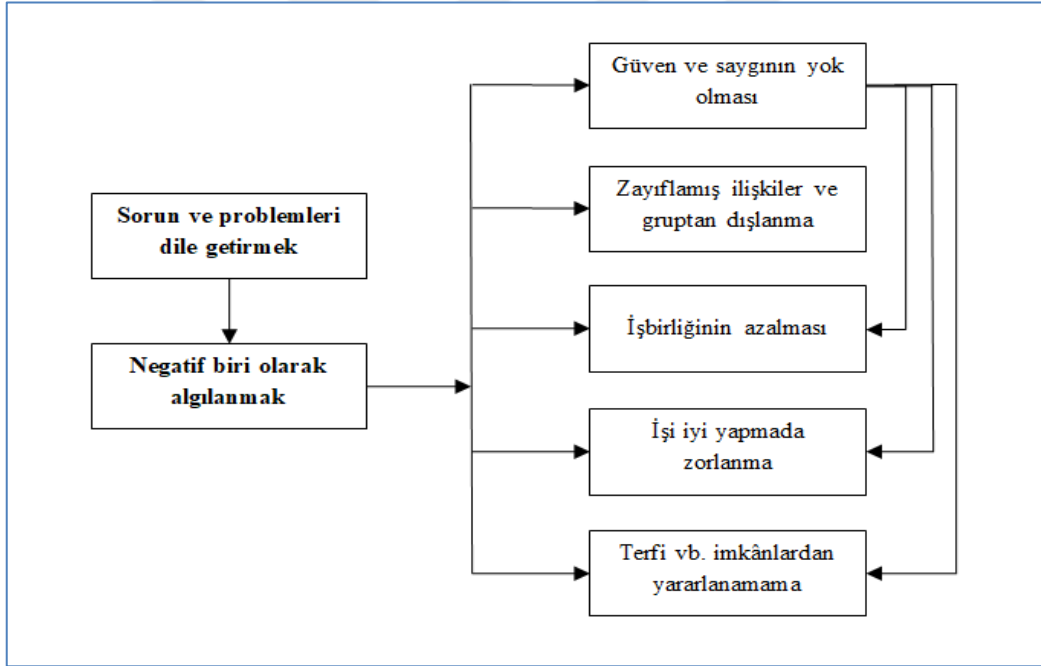
Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinde örgütten kaynaklı sebepler olduğu gibi kendilerinden kaynaklanan sebepler de olabilir. Bireysel nedenler;

olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu, tecrübesizlik ve kişisel nedenler olarak üç başlıkta ifade edilebilir.

1.2.4.2.1. Korku

Korkudan kaynaklanan sebepler belki de anlaşılması kolay olan fakat üstesinden gelinmesi zor olan sebeplerdir. Çalışanlar kınama almaktan, cezalandırılmaktan, herhangi bir ödülü alamamaktan, dışlanmaktan, işten çıkarılmaktan ve yöneticilerin olumsuz geribildirimden korktukları zaman sessizlik davranışı gösterebilirler (Akbarian vd., 2015: 179). Aşağıdaki şekil çalışanın olumsuz durumları dile getirmesi nedeniyle olumsuz biri olarak algılanmasının sonuçlarını göstermektedir.

Şekil 1.7. Negatif İmajın Algılanan Sonuçları



Kaynak. Yıldız, Ebru; “Enigma of Silence in Organizations: What Happens to Whom and Why?”, *Beykent University Journal of Social Sciences*, Vol. 6, No. 2, 2013, s.35.

Korkunun çalışanların her türlü işle ilgili sorunlarda sessiz kalmalarının altında yatan temel sebeplerden biri olduğuna ilişkin yakın geçmişte çok sayıda çalışma olmuştur (Chiang ve Pepper, 2006; Cortina ve Magley, 2003; Dutton vd., 2002; Edmondson, 2002; Graham, 1986; Gundlach vd., 2003; Henik, 2008; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Sprague ve Ruud, 1988; Kish-Gephart vd., 2009; Yıldız, 2013:35’ten aktarıldı). Bireyler bir sorun veya olumsuz bir durumu dile

getirdiklerinde yönetim veya çalışma arkadaşları tarafından olumsuz biri olarak algılanmaktan ya da olumsuz biri olarak etiketlenmekten korktukları için tanık oldukları veya bildikleri olumsuzlukları kimseyle paylaşmak istemezler.

Korku kaynaklı sessizlik davranışı yönetim tarafından katı ve cezalandırıcı uygulamalar yerine herkesin fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri daha ılımlı bir örgüt iklimi yaratılarak azaltılabilir. Korkuya dayalı sessizlik davranışı bireyin bazı olay veya sorunlarla ilgili fikrinin olduğu fakat ifade etmesinin kendi zararına olacağı düşüncesi ile şekillenen bilinçli bir durumdur.

1.2.4.2.2. Tecrübesizlik

Çalışanlar bazen yeterli tecrübelerinin olmamasından ötürü seslerini nasıl çıkaracaklarını ve düşüncelerini nasıl ifade edeceklerini bilmezler. Tecrübesizlik nedeniyle çalışanlar, görüşlerinin reddedilebileceği veya yok sayılabileceğini, öneride bulunma ve sorunları dile getirmenin saygısızlık sayılacağı endişesi ve sessiz kalmanın faydalı olduğu düşüncesi ile fikir ve düşüncelerini paylaşma konusunda çekimser kalırlar (Yıldız, 2013: 36). Bahsedilen konulardaki tecrübesizlikten kaynaklanan sessizlik davranışı bireyin geçen zaman içerisinde edineceği tecrübeler sayesinde azalacaktır. Diğer bir ifade ile tecrübesizlikten ötürü ortaya çıkan sessizlik davranışı eğitim ve gelişimle zamanla azalabilir hatta tamamen yok olabilir.

1.2.4.2.3. Kişilik Özellikleri

Pinder ve Harlos (2001) kalıcı kişilik özelliklerinin bir kişinin sessizlik davranışı göstermesi üzerinde potansiyel etkilerinin olduğunu belirtmişler ve bu kişilik özelliklerini özsaygı, iletişim endişesi ve kontrol odağı olarak üç başlıkta incelemişlerdir. Birinci kişilik özelliği olan özsaygı kavramı benliğin herhangi bir boyutunu yansıtan (örneğin fiziksel, sosyal), insanların kendileri hakkında yaptıkları ve korudukları kişisel değerlerin genel değerlendirilmesi olarak kabul edilmektedir. Bireyin düşük özsaygıya sahip olması sessiz kalmasına yol açabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 354). LePine ve Dyne (1998) tarafından özsaygı ve ses arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışmada yüksek özsaygıya sahip grup üyelerinin düşük özsaygıya sahip grup üyelerine göre daha fazla seslerinin çıktığı

ortaya konmuştur (LePine ve Dyne, 1998: 861). İkinci kişilik özelliği ise kişinin başkalarıyla iletişim kurma konusunda olumsuz sonuç beklentisinden ötürü iletişim kurmaktan kaçınmasıdır. Sessizlik davranışını etkileyen üçüncü bir kişilik özelliği de bireyin kontrol odağıdır. Kontrol odağı kişinin yaşamında olan bitenin kişisel özellikleri ve çabaları sonucunda kendi kontrolünden kaynaklandığına (iç kontrol odaklı) ya da kişinin kontrolünün dışındaki koşullardan kaynaklandığına (dış kontrol odaklı) dair farklı inançlarını yansıtan bir kişilik özelliğidir (Brinsfield, 2009: 72). Pinder ve Harlos (2001) hayatlarının kontrolünün kendilerinde olduğuna inanan iç kontrol odaklı kişilerin, hayatlarının kontrolünün dış güçler tarafından şekillendiğine inanan dış kontrol odaklı kişilerden daha az sessizlik davranışı gösterdiklerini savunmuşlardır (Pinder ve Harlos, 2001: 354). Kişilik özelliklerine bağlı olarak oluşan sessizlik davranışının azaltılması veya yok edilmesi, korku ve tecrübesizlikten ötürü oluşan sessizlik davranışının azaltılması veya yok edilmesine göre çok daha zordur. Çünkü korku ve tecrübesizlik eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile zaman içerisinde azaltılabilir özelliğe sahipken kişiliğin zaman içerisindeki değişimi birçok faktöre (huy, mizaç, karakter) bağlı olduğu için çok zor hatta imkânsız olabilir.

1.2.4.3. Toplumsal Nedenler

Çalışanların üyesi oldukları topluluğun kültüründen öğrendikleri ve benimsedikleri değerler çalıştıkları örgütlerdeki davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren kuruluşlardaki örgütsel davranışlar topluluk kültürüne göre değişkenlik gösterir. Örgütsel sessizliğin örgüt üyelerinin üye olduğu toplumun kültürel özellikleri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Civelek vd., 2015: 39). Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu ülkelerde çalışanların yönetim tarafından konuşmaya, fikirlerini söylemeye teşvik edilmelerine ve bunun için resmi katılım mekanizmalarının oluşturulmasına rağmen düşünce ve fikirlerini ifade etme konusunda çekimser kalıp sessizlik davranışı gösterdikleri görülmüştür (Yıldız, 2013: 34). Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda Japonlarda sessizlik davranışının bir erdem ve üstün özellik olarak görüldüğü, bunun tersine Amerikalılarda ise sessizliğin değersiz ve anlamsız olduğu görülmüştür. Türk toplumu ile ilgili yapılan araştırmada ise Türklerin topluluğa ve

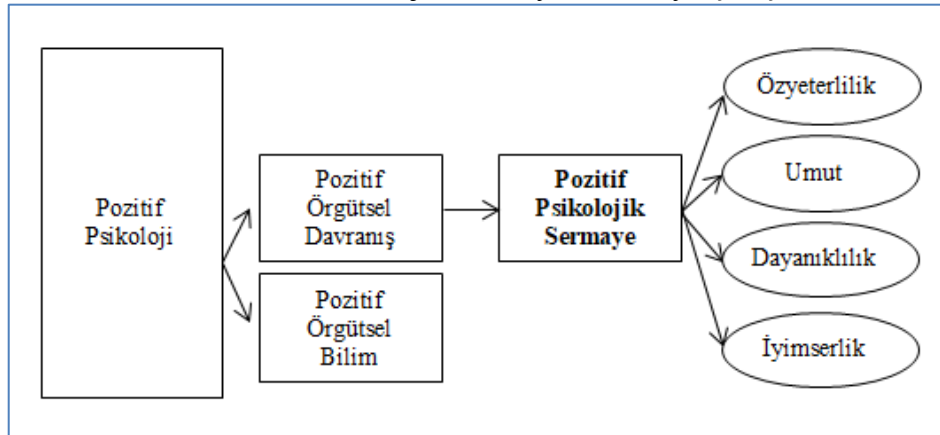
otoriteye bağılı oldukları bu nedenle de çalıştıkları kurumlarda genellikle yaşanan olaylara kayıtsız ve sessiz kaldıkları görülmüştür (Yaman ve Ruçlar, 2014: 48).

1.3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

1.3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Günümüz işletmecilik alanında örgütlerin geleneksel varsayımların ve mevcut paradigmalardan dışına çıkarak, doğru yapılanma ve güçlü yönler oluşturma yoluyla başarıya ulaşabilecekleri anlaşılmıştır (Luthans ve Youssef, 2007: 322). Özellikle günümüz çalışanları teknolojik değişikliklerin yoğun ve hızlı olduğu, küçülmenin yaygınlaştığı, sadakat ve örgüte bağlılığın azaldığı, iş-yaşam dengesi sorunlarının ön planda olduğu çalkantılı bir ortamda çalışmak durumunda kalmışlardır. Bununla birlikte işletmeler açısından rekabet avantajı sağlamada insan kaynaklarını etkili yönetmek gittikçe zorlaşmaktadır. İnsan kaynaklarını etkili biçimde yönetme konusundaki bu zorluğun üstesinden gelmek için yeni düşünce ve yaklaşımlar gerekli olmuştur. Pozitif psikolojik sermaye kavramı bu yeni düşünce ve yaklaşımlardan birisidir (Larson, 2004: 1).

Şekil 1.8. Pozitif Psikolojik Sermayenin Ortaya Çıkış Süreci



Kaynak: Kutanis, Rana Ö. ve Oruç, Emre; “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” *The Journal of Happiness & Well-Being*, C. 2, S. 2, 2014, s.147.

Pozitif psikolojik sermayenin gelişimini anlamak için öncelikle gelişimine katkıda bulunan kavramların tarihsel bağlamını anlamak gerekir. Pozitif psikolojik sermaye, 2004 yılında tam olarak ortaya konmuş olmasına rağmen gelişiminin temeli

pozitif psikoloji, pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranışa dayandırılabilir (Eastman, 2013: 26).

1.3.1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı

1879'dan ikinci dünya savaşına kadar psikoloji bilimi psikolojik rahatsızlıkların iyileştirilmesi, bireylerin daha mutlu ve daha başarılı hale getirilmesi ve bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmaya yardımcı olma özelliği ile psikologlar tarafından incelenmiştir. Ancak ikinci dünya savaşından sonra toplumda oluşan psikolojik bunalımlardan ötürü daha çok bu psikolojik rahatsızlıkların iyileştirilmesine odaklanılmış ve diğer iki özellik üzerinde çok durulmamıştır (Guangyi ve Shanshan, 2016: 71). Pozitif psikoloji kavramı ilk olarak Maslow (1954) tarafından ifade edilmiştir. Maslow psikoloji biliminin sadece olumsuz olayların düzeltilmesine odaklandığını, sevgi, cesaret, kendine güven, iyimserlik, memnuniyet gibi olumlu yönlerin de ele alınması gerektiğini savunmuştur (Kutani ve Oruç, 2014: 146). Daha sonrasında Herzberg (1959) ve McGregor (1960) pozitif psikoloji bağlamında örgütlere ve çalışan motivasyonuna dikkat çekmişlerdir. Herzberg'in (1959) çift faktör teorisi çalışanların motivasyonu ve örgüt üzerine odaklanmıştır. Bu teoriye göre örgüt içerisinde çalışanları motive eden bir takım faktörler (terfi, kararlara dahil edilme, takdir edilme vb.) olduğu gibi işin çalışma koşulları ile ilgili (çalışma ortamı, iş güvenliği, ücret, şirket kural ve politikaları vb.) hijyen faktörlerin de olduğunu vurgulamıştır. Herzberg hijyen faktörlerin tek başına çalışanı motive etmediğini fakat bu faktörlerde sorun veya eksikliklerin olmasının, motive edici faktörlerin pasifleşmesine ve dolayısıyla çalışanın motive olamamasına neden olacağını savunmuştur (Sweet, 2012: 20). McGregor ise motivasyonun liderlikle olan ilişkisine odaklanmıştır. McGregor (1960), ortalama bir çalışanın iş yapma konusunda isteksiz, kaytarıcı, bencil olduğunu, bu nedenle sıkı bir şekilde kontrol altında tutulması, çalışmaya zorlanması gerektiğini savunan liderlik düşüncesine X teorisi; bunun tersine çalışanların iş yapma konusunda istekli, dürüst, çalışkan, gerekli koşullar sağlandığında öğrenmeye ve sorumluluk almaya istekli bireyler olduğunu, bu nedenle sıkı kontrole, zorlamaya ve ceza ile korkutmaya gerek olmadığını savunan liderlik düşüncesine ise Y teorisi adını vermiştir. McGregor'a göre etkin ve başarılı liderliğin Y teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebileceğini

savunmuştur (Koçel, 2014: 278). McGregor ve Herzberg tarafından yapılan çalışmalar çalışanların motivasyonlarının pozitif psikoloji temelli bir yaklaşımla artırılabilceğini ortaya koymuşlardır.

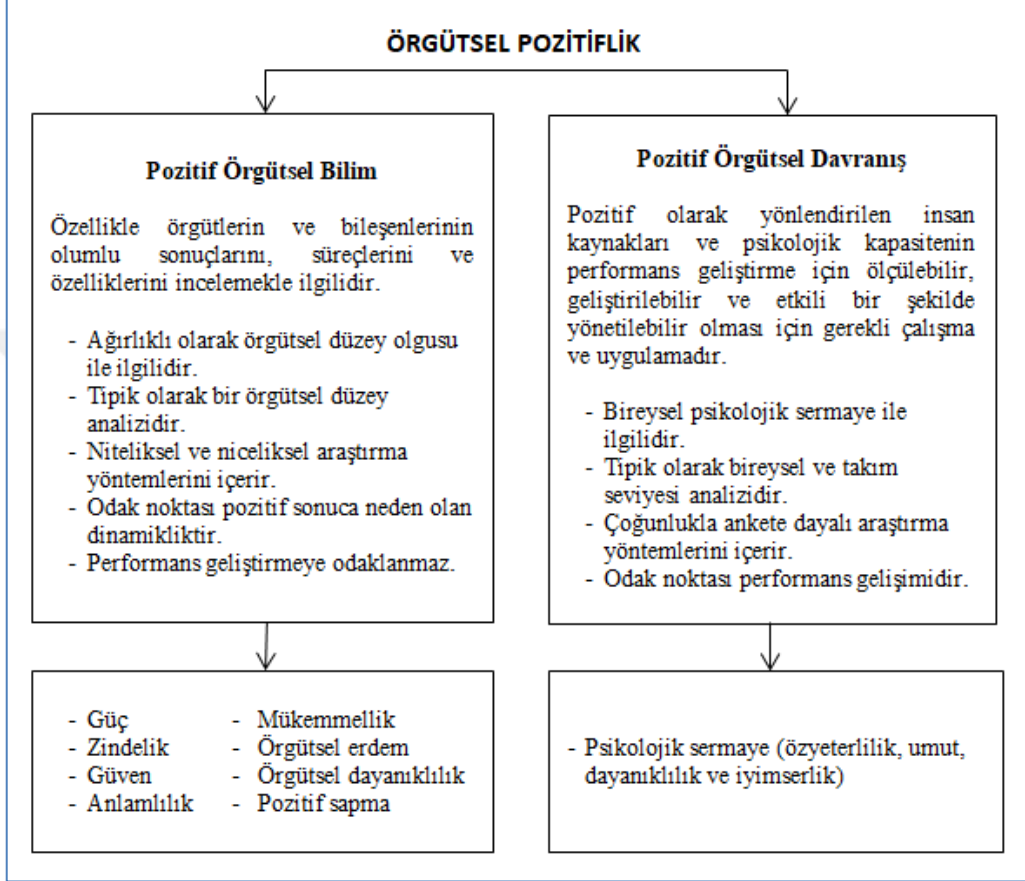
1998 yılında Martin Seligman modern psikoloji biliminin geçmişten günümüze kadar zihinsel sağlık konusunda daha çok psikolojinin olumsuz tarafına odaklandığını ve psikoloji biliminin insanların nasıl daha sağlıklı, mutlu, başarılı olabilecekleri üzerine odaklanması gerektiğini belirtmiştir (Seligman, 1999: 544). Seligman psikolojinin üzerinde durulmayan diğer iki olumlu özelliğine odaklanması gerektiğini ifade etmiş ve böylece pozitif psikolojik sermaye kavramının gelişimi ile ilgili ilk adım atılmıştır. Daha sonrasında Luthans vd. (2004) Seligman tarafından geliştirilen pozitif psikoloji kavramı ve kendileri tarafından geliştirilen pozitif örgütsel davranış kavramlarından yola çıkarak pozitif psikolojik sermaye kavramını geliştirmişlerdir. (Guangyi ve Shanshan, 2016: 71). Kısaca, pozitif psikoloji sorunların çözümünde olumsuzlukların üzerine odaklanması ve olumsuzluklar ortaya çıktıktan sonra müdahale yerine (reaktif yaklaşım) olumsuzlukların ortaya çıkmasını engelleyici olumlu durumlar üzerine odaklanması (proaktif yaklaşım) gerektiğini savunur.

1.3.1.2. Pozitif Örgütsel Bilim ve Pozitif Psikolojik Davranış

Her ne kadar pozitif örgütsel bilim ve pozitif psikolojik davranış kavramları literatürde birbirlerinin yerine kullanılabilir olsalar da her biri farklı anlam ve araştırma odaklarına sahiptirler. Örneğin pozitif örgütsel bilim, genel olarak örgütsel düzeyde incelemeler yaparken pozitif psikolojik davranış, bireysel ve takım düzeyinde incelemeler yapar (daha fazla örnek Şekil 1.9'da belirtilmiştir). Genel olarak örgütlerde pozitif ve yaşama sevinci veren unsurların incelenmesi olarak tanımlanan pozitif örgütsel bilim (Sweet, 2012: 22) örgütlerin ve bileşenlerinin olumlu sonuçlarını, süreçlerini ve özelliklerini incelemekle ilgilidir. Pozitif örgütsel bilimin temel amacı, kurumların olumlu davranış mekanizmalarını anlamak ve kurumların daha yüksek başarı seviyelerine ulaşmasını sağlamaktır. Sonuç olarak, pozitif örgütsel bilim paradigması kapsamındaki çalışmaların çoğunun örgütsel analiz seviyesinde geliştiği ve çoğunluğunda olumlu örgütsel olgunun ortaya çıktığı

kişilerarası ve yapısal dinamikler üzerinde durduğu görülmektedir (Dawkins, 2014: 4).

Şekil 1.9: Pozitif Örgütsel Bilim ve Pozitif Örgütsel Davranış Özellikleri



Kaynak: Dawkins, Sarah L.; *New Directions in Psychological Capital Research: A Critical Analysis and Theoretical and Empirical Extensions to Individual-and Team-Level Measurement*, University of Tasmania, Unpublished Doctoral Thesis, 2014, s.5.

Pozitif psikolojik sermaye kavramının gelişimine katkıda bulunan bir diğer kavram Luthans vd. (2004) tarafından ortaya atılan ve geliştirilen pozitif örgütsel davranış kavramıdır. Pozitif psikoloji, kişilerin olumsuz yanlarına odaklanmak yerine olumlu yanlarına odaklanılması gerektiğini savunmuştur. Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji çalışmaları temelinde günümüz örgütlerinde performansın ve etkinliğin ölçülmesi, geliştirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesine yönelik olarak bu bakış açısının örgütlere yansması olarak ifade edilebilir (Luthans vd., 2007: 542). Pozitif örgütsel davranış kavramı pozitif olma, benzersiz olma, ölçülebilir olma, performans iyileştirmesi için yönetilebilir olma, geçerliliği ölçülmüştür olma, gelişime açık olma ve çalışan performansını iyileştirme etkilerine sahip olma gibi

özel ölçütler içermektedir. Pozitif örgütsel davranış araştırmaları bireysel pozitif psikolojik durumların çalışanın performansının artırılabilmesi için potansiyel bir kaynak olarak kullanılabileceğini ortaya çıkarmışlardır (Griffith, 2010: 20).

Genel olarak pozitif psikolojik sermaye kavramının gelişimine katkıda bulunan çalışmalar; yıllar, araştırmacılar, içerik ve temel düşünceler bazında Tablo 1.5’te özetlenmiştir.

Tablo 1.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tarihsel Gelişimi

Yıllar	Araştırmacı	Araştırma İçeriği	Temel Düşünce
1990’lar	Seligman	Pozitif psikoloji hareketinin başlatılmasını savunmuştur.	Pozitif psikoloji hareketi pozitif psikolojik sermaye kavramının temellerini oluşturur.
2000	Seligman	Pozitif psikoloji kavramını geliştirmiştir.	
2002	Seligman	Pozitif psikolojik sermaye kavramını ortaya atmıştır.	
2002	Luthans	İnsan kaynaklarının avantajlarına, geliştirilmesine ve uygulanmasına odaklanan Pozitif Örgütsel Davranış (PÖD) kavramını geliştirmiştir.	Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojik sermaye kavramının teorik temelidir.
2003	Cameron	Örgütlerin ve bileşenlerinin olumlu sonuçlarını, süreçlerini ve özelliklerini inceleyen pozitif örgütsel bilim kavramını geliştirmiştir.	
2004	Luthans	Örgüt ve yönetim için pozitif psikoloji kavramını tanımlamış ve kişilerin pozitif psikolojik gücüne dayalı pozitif psikolojik sermaye kavramını açıklamıştır.	
2005	Luthans	Öncelikle pozitif psikolojik sermayeyi, pozitif örgütsel psikolojinin standartları ile şekillenen bireylerin genel coşkularının temel psikolojik faktörleri olarak tanımlamıştır.	
2007	Luthans, Youssef ve Avolio	Pozitif psikolojik sermaye kavramı, iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterliliği içeren bir tür psikolojik durum olarak tanımlanmıştır.	

Kaynak: Guanyi, Li ve Shanshan, Yan; “Psychological Capital: Origin, Connotation and the Related Factors, *Canadian Social Science*, Vol. 12, No. 8, 2016, s. 72.

1.3.1.3. Sermaye Kavramı ve Türleri

Sermaye kavramı diğer varlıkların (ürün, hizmet gibi) üretimi için değerli olan her varlığı (insan, para, bina, tesis vb.) ifade eder. Luthans (2004) pozitif psikolojik sermaye kavramını açıklarken beşeri sermaye, geleneksel ekonomik sermaye ve sosyal sermaye kavramlarını açıklayarak tanımlamıştır. Bu sermaye türleri açıklandıktan sonra pozitif psikolojik sermaye kavramı daha iyi anlaşılacağı düşüncesi ile öncelikli olarak bunlara ait kısa bilgi verilmiştir.

1.3.1.3.1. Beşeri Sermaye

İnsanlar firmaların temel varlıklarıdır ve beşeri sermaye günümüzün değişen dünyasında stratejik kararlar almak, bilgiyi yönetmek, çalışanlar arası ilişkileri ve

iletişimlerini geliştirmek için önemli bir yere sahiptir. Barney (1991) diğer sermaye türlerinin aksine beşeri sermayenin en uygun kullanımının başkaları tarafından kopyalanamayacağını, bu nedenle rekabet avantajının önemli bir kaynağı ve anahtar faktörü olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Beşeri sermaye ayrıca gizli varlıkların toplamı olarak tanımlanabilen ve firmaların bilançolarında görülemeyen fakat örgüt üyelerinin hafızalarında bulunan entelektüel sermayenin en önemli ve temel öğelerinden (beşeri sermaye, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye) birisidir. Beşeri sermaye genellikle çalışanların eğitim, deneyim ve belirli becerilerden elde ettikleri bilgi, yetenek veya yetkinliklerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Çavuş ve Gökçen, 2015: 249). Bu yetenekler yalnızca çalışanların bilgi, eğitim ve becerilerini değil, aynı zamanda yararlı davranış alışkanlıklarını, enerji seviyelerini, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını da içerirler. Beşeri sermayenin bu yönleri kalıtsal özelliklere göre şekillenmesine rağmen eğitim ve tecrübe ile oluşturulabilir ve geliştirilebilirler (Goodwin, 2003: 5).

Beşeri sermaye bireyleri, örgütleri ve toplumları etkileyen bir unsur olması açısından önemlidir. Beşeri sermaye bireysel boyutta çalışanın örgüt içinde etkili olmasını sağlayabilir. Kişinin beşeri sermayesinin artması sonucunda örgüt içerisindeki faaliyetlere olan olumlu katkısı artacağından işveren veya yönetici tarafından tercih edilen kişi olacaktır. İşyerinde üretkenliğin artmasına katkısı olan yüksek düzeyde üretken olan birey ileriki zamanlarda üst mevkilerdeki ihtiyacı karşılamaya aday olarak görülecektir. Ayrıca beşeri sermayesi yüksek olan işsiz bir bireyin iş bulma imkânı düşük olan birey veya bireylere göre daha fazla olacaktır. Örgütsel boyutta beşeri sermayenin etkisi örgütlerin temel yeterlilikleri, grup yeterlilikleri, örgüt kültürü, örgüt içi iletişim ve rekabet edebilirlikleri ile yakından ilişkilidir. Beşeri sermayenin toplumsal etkisi ise bireysel ve örgütsel etkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Beach'a (2009) göre beşeri sermaye topluluk içindeki unsurların toplumsal bilincini artırabilir. Sonuç olarak beşeri sermaye ve toplumsal bilinç arasındaki bağ sosyo-politik gelişme ile sonuçlanan yakın ve karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır (Kwon, 2009: 5). Bill Gates beşeri sermayenin önemini “*şirketimdeki en önemli varlıklar her gece kapıdan çıkıp gitmektedirler*” sözüyle açıklamaktadır. Bu söz ile çalışanlarının kolektif bilgi, beceri ve yeteneklerinin, Microsoft'a değer

katan ve Microsoft'u rakiplerinden ayıran belirgin bir yetkinliği temsil ettiği ifade edilmektedir (Luthans vd., 2004: 45).

1.3.1.3.2. Geleneksel Ekonomik Sermaye

Geleneksel ekonomik sermaye tesis, ekipman, patent, veri vb. finansal sermaye ve maddi varlıklar ile ifade edilebilir. Ekonomik sermaye olarak ifade edilen unsurlar uzun yıllar boyunca rekabet avantajının en önemli unsuru olarak görülmüş ve yönetsel kararların alınmasında birincil odak noktası olmuşlardır (Levene, 2015: 14). Fakat günümüzde bilginin artan önemi, bu unsurların genellikle nadir olmaları ve kopyalanabilir olmaları gibi nedenlerden ötürü yönetsel kararların alınmasında temel odak noktası olmaktan uzaklaşmışlardır. Diğer bir ifade ile beşeri sermaye ve teknolojinin giderek artan önemi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde ekonomik sermaye avantajı yerine bilgiyi elde etme ve geliştirme ile sağlanabilir hale gelmiştir (Eser ve Gökmen, 2009: 45). Kısaca ekonomik sermayenin işletmelerin faaliyetlerini başlatmaları ve devam ettirmeleri için önemli olduğu tartışılmaz bir gerçek olmakla birlikte rekabet üstünlüğü elde etmede ve yönetsel kararların alınmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsur olmadığını söylemek mümkündür.

1.3.1.3.3. Sosyal Sermaye

Diğer bir sermaye türü olan sosyal sermaye diğer sermaye türlerine göre ölçülmesi daha zor ve karmaşıktır. Fiziksel sermaye, ürünler ve kaynaklar gibi somut unsurları içerirken sosyal sermaye çalışanın diğer kişilerle geliştirdiği ilişkilerle oluşan soyut unsurları içerir. Kişi, zayıf ve sınırlı ilişkilere sahip ise sosyal sermayesi de o kadar sınırlı olur ve karşılaştığı problemlerin çözümünde başarılı olma şansı da o kadar düşük olur. Sosyal sermaye bireyler arasındaki ilişkilerle oluşması bakımından diğer sermayelerden ayrılır. İlk olarak Pierre Bourdieu (1986) tarafından karşılıklı kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı olarak tanımlanan bu kavram (Tamer vd., 2014: 968), Luthans ve Youssef (2004) tarafından kişilerarası, gruplar arası ve örgütler arası ilişkileri, temel grup ve toplum kaynaklarını, sosyal yapı ve kültürel dinamikleri içeren çok yönlü bir yapı olarak tanımlanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004:149).

Çağdaş sanayileşmiş ekonomilerde son zamanlarda üzerinde durulan bir kavram olan sosyal sermaye, ekonomik faaliyetin sosyal koordinasyonunu kolaylaştıran güven, karşılıklı anlayış, paylaşılan değerler ve sosyal olarak edinilmiş bilgi stokunu ifade eder. Ekonomistler, toplumlar arasındaki sosyal sermayedeki farklılaşmaların ekonomik gelişmedeki bazı farklılıkları açıklamaya yardımcı olabileceği gözlemiyle bu kavramı tanınmaya başlamıştır (Durlauf ve Fafchamps, 2005: 1649). Sosyal sermaye çoğu zaman verimli üretim gibi ortak bir hedefi gerçekleştirmek için birbirlerinin müşterek ve birbirine bağlı çabalarına ihtiyaç duyan gruplar (örneğin işçiler ve yöneticiler) arasında işbirliğini teşvik eden özelliklere atıfta bulunur. Yapılan çalışmalar, güçlü ve karşılıklı işbirliğine dayalı davranış normlarının insanların birbirlerine güven duymalarına, yardımlaşmalarına ve insanları bireysel avantaj elde etmeye çalışmak yerine karşılıklı yarar sağlayan çabalara teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak bu tür normlar ve çabalar sıklıkla sosyal sermayenin önemli bileşenleri olarak gösterilirler (Goodwin, 2003: 5).

Sosyal sermayenin genel olarak örgüt açısından dört avantajı vardır. Bu avantajlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Larson, 2004: 22).

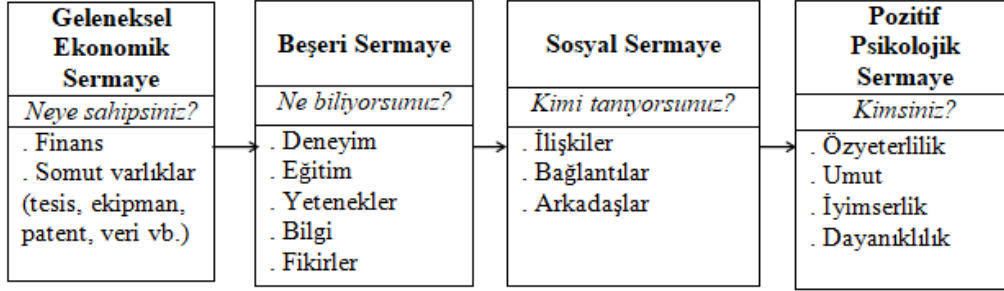
- Sosyal sermaye sayesinde çalışanlar kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini bir kenara bırakarak örgütsel ihtiyaçları destekleyen bir ortam oluşturabilirler. İşletmenin amaçlarını destekleyen çalışanlara sahip örgütler büyük bir rekabet avantajı elde etmiş olurlar. Sonuçta eğer bireyler çabalarının kolektif bir grubun ayrılmaz bir parçası olduğuna inanıyorlarsa, örgütü ileriye götürecek en iyi şeyleri yapmaya daha fazla istekli olacaklardır.
- Sosyal sermaye sayesinde günümüzün değişen çevresine cevap verecek yüksek düzeyde güven oluşturan kolektif kimlik sayesinde daha esnek bir ortam yaratılabilir.
- Sosyal sermaye işletmelere toplu eylemleri yöneterek istikrar sağlama kabiliyeti kazandırır. İstikrar sayesinde örgütler uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmede çalışanların kendilerini bu hedeflere adadıkları bir ortam oluşturabilirler.

- Günümüz işletmelerinde entelektüel sermayenin lüks olmaktan çok zorunluluk olduğu bir zamanda sosyal sermaye, entelektüel sermayeyi besleyen bir etkiye sahiptir.

1.3.1.3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışla ayrılmaz bir şekilde iç içe geçmiş kavramsal yapılardan birisidir. Pozitif psikolojik sermaye kısaca bireyin pozitif psikolojik halidir. Pozitif psikolojisi yüksek olan birey düşük olan bireye göre kendi gelişimi için daha fazla gayret eder ve gelecek kaygısını daha az yaşar (Coggins, 2012: 19). Pozitif psikolojik sermaye neye sahip olduğunuza odaklanan ekonomik sermayeden, ne bildiğinize odaklanan beşeri sermayeden ve kimi tanıdığınıza odaklanan sosyal sermayeden farklı olarak kim olduğunuza odaklanan yeni bir psikolojik yaklaşımdır. Pozitif psikolojik sermayenin ana fikri bu sermayenin kolayca kopyalanamaması, değerli ve nadir olmasından ötürü sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir unsur olduğudur (Corner, 2015: 102). Geleneksel olarak, kuruluşlar çalışanların performans ve davranışlarının olumsuz yanlarına odaklanmışlardır. Bu dinamik zamanlarda hayatta kalmak ve büyümek için göz ardı edilen önemli bir konu işletmelerin çalışanların güçlü yönlerine ve neyi iyi yaptıklarına odaklanmamalarıdır (Larson, 2004: 2). Pozitif psikolojik sermaye faktörü, entelektüel sermayenin ötesinde, merkezinde pozitifliğin olduğu ve rekabet avantajı sağlayan psikolojik bir durumu ifade eder. Bu psikolojik durum, her durum ve koşulda (pozitif duygusallık, özsaygı, öz değerlendirme vb.) süreklilik göstermez, aksine koşullara bağlı olarak değişir ve farklı bir karakter kazanır. Örgütsel bağlamdaki tüm bu durumsal özelliklere bir bütün olarak örgütsel pozitif psikolojik sermaye denir (Çetin ve Basım, 2012: 161).

Şekil 1.10. Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri



Kaynak: Luthans, Fred vd.; “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, Vol. 47, No. 1, 2004, s. 46.

1.3.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları

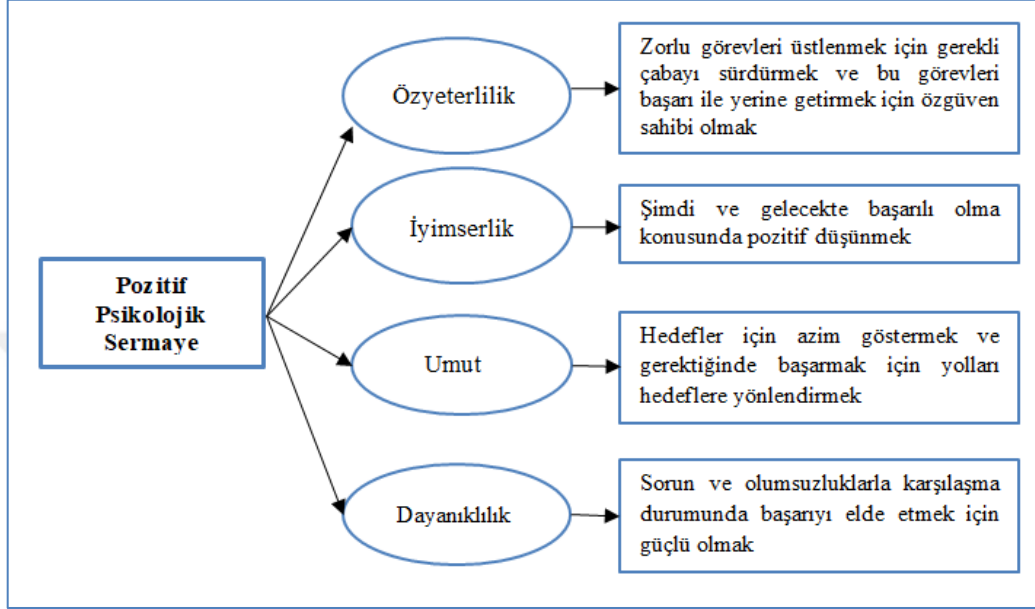
Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili geçmişten günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde Antonovsky ve Kobosa (1979) tarafından “çok bileşenli kaynak teorisi” ile iyimserlik ve dayanıklılık; Thoits (1994) tarafından “bireysel seviyede kaynak teorisi” ile özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve hedef takip derecesi; Fitz-enz (2000) tarafından “insan sermayesi teorisi” ile pozitif psikolojik sermaye, içgüdüsel sermaye, duygusal sermaye ve sosyal sermaye; Hofboll (2002) tarafından “psikolojik kaynak teorisi” ile bireysel psikolojik kapasite; Luthans vd. (2007) tarafından “pozitif psikolojik sermaye” ile özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik; Singh ve Mansi (2009) tarafından “pozitif psikolojik sermaye” ile iyimserlik ve özyeterlilik; Plesis ve Barkhuizen (2012) tarafından “pozitif psikolojik sermaye” ile ümit verici güven, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları ile ele alınmıştır (Sahoo vd., 2015: 13). Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunlukla Luthans ve arkadaşları tarafından oluşturulan boyutlara göre (özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) ele alındığı görülmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi bireyin gelişiminin pozitif psikolojik durumu olarak tanımlanan pozitif psikolojik sermaye aşağıdaki unsurların toplamı olarak karakterize edilir (Şekil 1.11).

Bu unsurların çalışanların refahı ve işle ilgili arzulanır sonuçlar üzerinde uzun vadeli etkileri vardır. Pozitif psikolojik sermaye çalışanın ne bildiğine odaklanan beşeri sermayeden farklı olarak, çalışanın kim olduğuna ve ne

olabileceğine odaklanarak çalışma ortamında bir avantaj elde etmesine yardımcı olan psikolojik bir durumdur (Straetmans, 2015: 7).

Şekil 1.11. Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları



Kaynak: Luthans, Fred vd., "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction", *Leadership Institute Faculty Publications*, Vol. 60, No. 3, 2007, s. 547.

Pozitif örgütsel davranış araştırmaları ile ortaya çıkan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları pozitif psikolojik sermaye çalışmaları ile kavramsal ve ampirik olarak desteklenen üst düzey bir yapıyı temsil etmektedirler. Kavramsal olarak bu üst düzey yapının pozitif psikolojideki diğer yapılardan ayırt edilmesinin bir yolu, pozitif psikolojik sermayenin statik ve değiştirilmesi zor bir özellikte olması yerine dinamik ve gelişime açık bir özelliğe sahip olmasıdır (Luthans vd. 2007: 543). Örneğin özyeterliliği yüksek olan bir bireye uzmanlığı olmayan bir konuda sorumluluk verildiğinde özyeterlilik seviyesi düşecektir. Aynı şekilde ulusal bir firmada başarılı olan bir yönetici uluslararası bir firmada görevlendirildiğinde dayanıklılık düzeyi azalabilir. Diğer taraftan bu yöneticiye verilecek işle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal çevresiyle ilgili destek sayesinde dayanıklılık seviyesi yeniden artırılabilir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin üst düzey yapı olmasının nedenlerinden birisi de özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının toplamından çok bunların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan etkinin sinerjik olarak bu boyutların toplamından daha büyük etkiye sahip olmasıdır.

(Aybas, 2014: 69). Örneğin umut düzeyi yüksek olan bir bireyin mevcut yaşadığı problemler karşısında dayanma gücü daha yüksek olacaktır. Aynı şekilde pozitif psikolojik sermaye, kişilik ya da temel öz değerlendirmeler gibi sabit bir yapıda olmayan, deneyim ve eğitim yoluyla değişebilen ve geliştirilebilen bir dizi özellik olarak tanımlanmaktadır. Bazı çalışmalar pozitif psikolojik sermayenin grup eğitimi sırasında ve çeşitli kısa uygulamalar (seminer vb.) yoluyla geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda pozitif psikolojik sermaye özellikle bireysel ve örgütsel performansın iyileştirilmesi ve yönlendirilmesi için iyileştirilebilir bir nitelik taşır (Çetin ve Basım, 2012: 161).

Luthans ve Youssef (2007: 544) statik ve değiştirilmesi zor durum (Trait-Like) ile dinamik ve gelişime açıklık durumunun (State-Like) aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir:

1. Pozitif durumlar: Anlık ve çok hızlı değişebilir ruh hali ve duygusal durum gibi duygularımızı temsil eder.

2. Dinamik ve gelişime açıklık: Nispeten yumuşatılabilir ve gelişime açıktır. Bu yapılar yalnızca özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik sermaye unsurlarını içermez aynı zamanda iyi oluş, minnettarlık, affedicilik, cesaret gibi dinamiklik ve gelişime açıklığın özelliklerini de içerirler.

3. Statik ve değiştirilmesi zor özellik: Nispeten kararlı ve değiştirmek zordur. Kişilik faktörlerini ve güçlü yönlerini temsil eder. Örnek olarak beş büyük kişilik boyutu (deneyime açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusallık), temel öz değerlendirmeler ve karakter gücü verilebilir.

4. Pozitif statik ve değiştirilmesi zor özellik: Çok kararlı, sabit ve değiştirmek çok zor. Örneğin zekâ, yetenekler ve olumlu kalıtsal özellikler vb.

Bu çalışmada Luthans ve arkadaşları tarafından oluşturulan pozitif psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) araştırmanın kavramsal temelini ve çerçevesini oluşturduğundan aşağıda detaylı olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

1.3.2.1. Özyeterlilik

Özyeterlilik kavramı Bandura'nın (1980) sosyal öğrenme teorisine dayanan bir kavramdır. Bandura, özyeterliliği bireyin herhangi bir konuda performans sergilerken ihtiyaç duyduğu motivasyon, bilişsel kaynaklar ve hareket tarzını belirlemeye yönelik yeteneği ile ilgili inancı olarak tanımlamıştır (Avey, 2010: 20). Yüksek özyeterlilik sahibi insanlar motivasyonlarını nasıl geliştireceklerini bilirler ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırken karşılaştıkları engeller karşısında motivasyonlarını ve performanslarını artırmak için zorlu görevler seçerler. Özyeterlilik bireylerin kapasitelerinin yeterliliği ile ilişkili bir kavramdan çok kişisel yeteneklere olan inançla ilgilidir. Özyeterlilik seviyesi yüksek olan bireyler kendilerini hedefe ulaştıracak yolları seçebilir ve geliştirebilirler (Çavuş ve Gökçen, 2015: 246). Bu bireyler görevleri ile ilgili yeteneklerinin ve eksikliklerinin farkındadırlar ve bu farkındalık sayesinde görevlerini başarıyla yerine getirmek için gerekli kaynakların neler olduğunu, bunları nasıl elde edebileceklerini, bunlara ne zaman ihtiyaçlarının olduğunu veya olacağını ve bunları nereden temin edebileceklerini bilirler. Örneğin bir satış elemanı müşterilere sunulabilecek ürünler ve hizmetler hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olabilir. Fakat bu kişi müşterilerin ilgisini çekmek için gerekli pazarlama teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip değilse satış hedeflerini karşılamak için yetersiz olduğu konularda gerekli eğitim veya diğer kaynakları alarak bu eksikliğini gidermeye çalışır (Abdullah, 2009: 32).

İnsanların özyeterlilikleri ile ilgili inançları dört temel kaynak ile geliştirilebilir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.Kişisel tecrübe: Güçlü bir özyeterlilik inancı yaratmanın en etkili yolu kişisel tecrübelerdir. Tecrübeler sonucunda elde edilen başarılar kişinin özyeterliliğine olan inancını artırır. İnsan yaşamındaki bazı aksaklıklar ve güçlükler, başarının genellikle uzun vadeli çaba gerektirdiğini öğreten faydalı bir amaca hizmet eder. İnsanlar başarılı olmak için ellerinden gelen şeyleri yaptıklarına ikna olduktan sonra başarısız olduklarında bile sıkıntıya kapılmadan çabucak geri adım atarlar.

Böylece zor zamanlardan kurtularak bu sıkıntılardan daha güçlü çıkarlar (Bandura, 1994: 3).

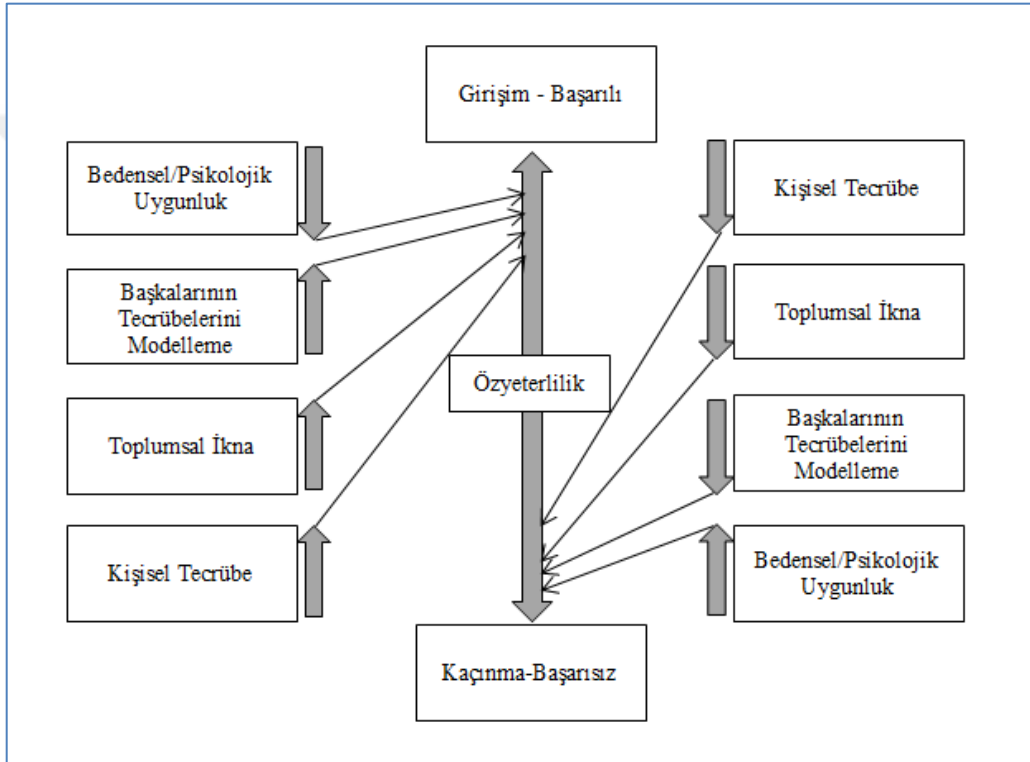
2.Başkalarının tecrübelerini modelleme: Bireylerin özyeterliliklerini geliştirmenin bir diğer yöntemi de kişinin çevresinde kendisine benzer özelliklere (yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü vb.) sahip bireylerin çaba ve başarılarını kendi çaba ve başarıları ile karşılaştırmasıdır. Kişi kendine benzer özellikteki kişilerin sürekli çaba sarf ederek başarılı olduklarını gördüğünde kendisinin de başarabileceğine olan inancı artar. Benzer şekilde kişinin çevresindeki kişilerin başarısızlıklarına odaklanması, normalde daha yüksek çaba gösterebileceğinden daha az çaba göstermesine ve başarısız olmasına neden olur. Burada önemli olan nokta bireyin model olarak aldığı kişilerle olan benzerliklerinin ölçüsüdür. Kabul edilen benzerlik ne kadar büyük olursa modellerin başarı ve başarısızlıkları da o kadar inandırıcı olur (Wagler, 2011: 2).

3.Toplumsal ikna: Sözlü olarak ikna edilebilen insanlar başarısız olacaklarına inandıkları bir konuda başkaları tarafından yapabileceği ve başarabileceği şeklindeki telkinler ile daha fazla çaba harcayabilir, yeteneklerini geliştirebilir ve böylece özyeterlilik duygularının artmasını sağlayabilirler. Çevreden alınan olumlu telkinler sayesinde bireylerin özyeterlilikleri artarken, olumsuz telkinler ise özyeterliliklerini azaltıcı etkide bulunur. Olumsuz telkinin birey üzerindeki etkisi olumlu telkine göre daha fazladır. Diğer bir ifade ile bireye sen bu işi başarabilirsin şeklindeki olumlu bir telkin bireyin özyeterliliğine olan inancının artmasına etki edebilir. Diğer yandan bireye sen bu işi başaramazsın şeklindeki olumsuz bir telkin ise bireyin özyeterliliğine olan inancının azalmasına (olumlu telkine göre) daha fazla etki edebilir. Özyeterlilikleri düşük olan bireyler olumsuzlukları artıran ve olumsuzluklarla yüz yüze bırakan zorlu faaliyetlerden kaçınma eğiliminde olurlar (Bandura, 1994: 3).

4.Bedensel ve psikolojik uygunluk: Özyeterlilik inançlarını geliştirmenin dördüncü yolu ise insanların stres tepkilerini azaltmak ve olumsuz duygusal eğilimlerini ve fiziksel durumlarının yanlış yorumlanmasını değiştirmektir. İnsanlar yeteneklerini değerlendirirken bedensel ve psikolojik durumlarına da kısmen

güvenirler. Stres tepkilerini ve gerginliklerini kötü performansa neden olan faktörler olarak ifade ederler ve güç ve dayanıklılık gerektiren aktivitelerde yorgunluklarını fiziksel zayıflık belirtileri olarak değerlendirirler. İnsanların kişisel etkinliklerine ilişkin kararlarını etkileyen bir diğer durum ise psikolojik durumlarını yansıtan ruh halleridir. Pozitif ruh hali kişilerin özyeterlilik algılarını artırır ve umutsuz ruh hallerini azaltır (Bandura, 1994: 3).

Şekil 1.12. Özyeterlilik Teorisi



Kaynak: Bandura, Albert vd.; “Tests of the Generality of Self-Efficacy Theory”, *Cognitive therapy and research*, Vol. 4, No. 1, 1980, s.45.

Özyeterlilik bireylerin kendileri için seçtikleri hedefleri etkileyen önemli bir unsurdur. Düşük özyeterlilik düzeyine sahip çalışanlar kendileri için nispeten düşük kişisel hedefler belirleme eğiliminde iken özyeterliliği yüksek olan bireyler ise yüksek kişisel hedefler belirlerler. Ayrıca özyeterlilik öğrenmeyi ve bireylerin iş performanslarını etkileyen önemli bir unsurdur. Yüksek özyeterliliğe sahip bireyler bir görevi öğrenebilecekleri, uygulayabilecekleri ve çabalarının başarılı olacağından emin oldukları için genellikle yeni görevleri nasıl yapacaklarını öğrenmek için çaba harcarlar. Düşük özyeterliliğe sahip çalışanlar ise tam tersi karmaşık görevleri

öğrenirken ve yerine getirirken daha az çaba gösterirler. Çünkü çabalarının onları başarıya götüreceğinden emin değildirlir (Malik, 2013: 1).

Özyeterlilik diğer yapılar ile kıyaslandığında gerek teorik ve ampirik çalışmalarda incelenen en köklü kavram olması gerekse kişisel tecrübe, başkalarının tecrübelerinin modellenmesi, toplumsal ikna ve bedensel ve psikolojik iyileştirmeler yoluyla geliştirilebilir olması nedeniyle pozitif psikolojik sermaye yapısı içinde en kritik öneme sahip yapıdır (Çetin ve Basım, 2012: 164).

1.3.2.2. Umut

Teorik açıdan çok fazla araştırılmış ve çalışma ortamlarında güvenle uygulanmış olmasa da umut kavramının pozitif psikolojik sermayenin ölçülmesinde önemli bir yeri vardır. Günlük dilde yaygın olarak kullanılan umut kavramı, TDK tarafından “olması beklenen veya olacağı düşünülen şey, ümit” (<http://www.tdk.gov.tr>) olarak tanımlanmıştır. Umut, Snyder (1991) tarafından birbirleriyle pozitif ilişkili olan amaca yönelik irade ve hedeflere ulaştıracak yol kavramlarından türeyen pozitif bir motivasyon durumu olarak tanımlanmıştır (Snyder, 1991: 571). İrade kavramı bir kişinin belirli bir amaca yönelik olarak çalışmaya başlama kapasitesini veya motivasyonunu ve bu hedefe ulaşma yolunda ilerlemeye devam etmesini ifade eder. Yol kavramı ise kişinin arzuladığı hedeflere ulaşması için takip edeceği güzergâhı ifade eder. Umut seviyesi yüksek olan bireyler hedefledikleri amaçlara ulaşmada takip edecekleri güzergâh üzerinde karşılaşacakları engellerden ötürü gerektiğinde alternatif yollar belirleyerek yüksek irade ile yılmadan ilerlemeye devam etme yeteneğine sahiptirler (Coggins, 2012: 21). Yapılan araştırmalar yüksek umut seviyesine sahip bireylerin performanslarının, iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yapılan araştırmalar umudun ölçülebilir, değişebilir ve dolayısıyla gelişime açık bir özelliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur (Firestone, 2010: 35). Çalışma hayatında yöneticilerin çalışanların umut seviyelerini artırmaları için amaca giden yol üzerindeki engelleri aşmaları konusunda onları cesaretlendirmeleri ve amaca ulaşmaları için ihtiyaç duydukları araçları sağlamaları gerekir. Ayrıca yöneticiler çalışanların büyük problemler ile baş edebilmelerini sağlamak için öncelikle küçük

problemleri çözmeleri için fırsatlar vererek büyük problemler için tecrübe elde etmelerine yardımcı olmalıdırlar (Erdem, 2014: 109).

1.3.2.3. Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramının temelleri 1970’li yıllarda Masten ve arkadaşları tarafından yapılan klinik araştırmalara dayanmaktadır. Sıkıntı veya depresyon sürecinden kurtulma eğilimi olarak tanımlanan dayanıklılık, insanların yıpratıcı durumlara iyimser bir bakış açısıyla bakmasına olanak tanır. Bireyin dayanıklılık seviyesinin farkında olması ve dayanıklılığını artırması yalnızca stres, kriz ve gerginlikler ile başa çıkmasına yardımcı olmaz; aynı zamanda işyerinde, evde, okulda ve diğer kişilerle olan ilişkilerinde daha yüksek seviyede yaşam memnuniyeti elde etmesine yardımcı olabilir. Dayanıklılık ile ilgili yapılan araştırmalar dayanıklı olmanın dört temel faydası olduğu yönündedir (Levene, 2015: 20):

1. Tecrübesizlik sonucu ortaya çıkan engellerin üstesinden gelmeyi sağlar
2. Günlük hayatta yaşanan büyük veya küçük sıkıntıların aşılmasını sağlar
3. Büyük krizlerin aşılmasını, sıkıntılar içindeyken yeni yollar aranmasını sağlar
4. Yeni deneyimler kazandırarak gelişime doğru hareket etmeye yardımcı olur.

Eğitim ile arttırılabilen dayanıklılık seviyesi ayrıca yaşanan olumlu durumlar, artan sorumluluk, hatta çatışma, başarısızlık ve yenilgi ile de güçlendirilebilir. Dayanıklılık bireye başarısızlıklarla, problemlerle ve cesaret kırıcı durumlarla yüze geldiğinde gerekli ayakta kalma gücünü sağlar. Ayrıca bireylerin esnek olmalarını sağlayarak değişken ve belirsiz durumlara kendilerini uyarlamalarına ve böylece karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olur (Taştan, 2015: 107). Pozitif psikolojik sermaye yapısına, dayanıklılık boyutunun eklenmesini destekleyici araştırmaların büyük bir kısmı, kişisel varlıkları geliştirme ve risk faktörlerini en aza indirme ile ilgili klinik psikoloji araştırmalarına dayanarak konuyu açıklamışlardır. Bu araştırmalar dayanıklılığın bireysel ve çevresel koruma faktörlerinin (varlıkların) bireyin çevresindeki risk faktörlerini azaltmaya yardımcı olduklarını ortaya koymuşlardır. Koruyucu faktörler ya da dayanıklılık faktörleri, gelecekle ilgili olumlu sonuçların ve /veya olumsuz durumlara adaptasyonun tahmin edilebilmesini sağlayan ve ölçülebilir özellikleri ifade eder. Çalışma hayatında bu

varlıklara örnek olarak bilişsel yetenek, mizaç, hayata pozitif bakış, maneviyat, mizah duygusu, duygusal istikrar ve girişkenlik gibi kişisel özellikler verilebilir. Dayanıklılığın risk faktörleri ise kişisel varlıklardan farklı olarak, olumsuz sonuçları veya düşük seviyede uyumu öngören ölçülebilir niteliklerdir. Çalışma hayatında risk faktörlerine örnek olarak stres, tükenmişlik, bilgi ve eğitim eksikliği gibi faktörler verilebilir (Dawkins, 2014: 12). Risk faktörleri ile koruyucu faktörler arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bu da aslında kişilerin bu faydalı kaynakların varlığına ve gücüne bağlı olarak korunmasızlık ve dayanıklılık arasında geçiş yapmaları anlamına gelmektedir. Bireyler, zorlukların etkili bir şekilde üstesinden gelmek ve onları aşmak için sahip oldukları kaynaklarını kullanabilirler ve böylece daha az korunmasız ve daha çok dayanıklı olurlar. Ayrıca bu kaynaklar, bireylerin olumsuzluklarla başa çıkma araçlarına sahip oldukları inancını artırarak olumsuzluklar ve değişimlerle başa çıkmasını sağlar ve onları daha dayanıklı hale getirirler. Böylece zorlukların ortaya çıkma olasılıkları ve ortaya çıkmaları durumunda bireylerin yaşayacakları stres seviyeleri azalır (Hodliffe, 2014: 5).

Dayanıklılığı kişisel özelliklere dayanarak açıklayan bu yaklaşımların aksine bazı araştırmalar dayanıklılığın doğuştan gelen bir nitelik olamayacağını, bireylerin sadece yaşadıkları olumsuzluklar karşısında dayanıklılık gösterebileceklerini ve dayanıklılığın acı ve sıkıntılardan beslendiğini iddia etmişlerdir. Bu görüş Friedrich Nietzsche'nin "*seni öldürmeyen acı güçlendirir*" sözünü destekleyen bir görüştür. Ayrıca bu araştırmacılar olumsuz durumların negatif etkilerinin azaltılmasında aile, kültür ve toplum gibi dış koruyucu faktörlerin de katkılarının olduğunu ifade etmişlerdir (Hodliffe, 2014: 5).

1.3.2.4. İyimserlik

İyimserlik kavramı umut kavramı gibi günlük dilde yaygın olarak kullanılan fakat pozitif psikolojide bu pozitif yapıyı ele alan teori ve araştırmalarda daha çok özel anlamı olan bir kavramdır. Genel anlamda iyimserlik; olumlu bir sonuç beklentisi ile olayların daha umut verici tarafına bakmak için bir mizaç veya eğilim olarak tanımlanır. İyimserlik seviyesi yüksek bireyler başkalarının başarılarını takdir eder, başkalarının hatalarından öğrenir, başarıya ulaşmak için uygun olan riskleri alır

ve yüksek seviyede motivasyon, başarı, fiziksel iyi oluş ve daha düşük seviyede stres çıktıkları elde ederler (Levene, 2015: 22). İyimserlik yalnızca geleceğe yönelik olmak yerine geçmişin ya da son zamanlarda meydana gelen olayların değerlendirilmesine de yöneliktir. Bireyler hayatta karşılaştıkları negatif durumları geçici, duruma özgü (genellenebilir) ve dışsal olaylara bağlı olarak ortaya çıkmaları ile açıklıyorlarsa iyimser; diğer yandan bu negatif durumları kalıcı, duruma özgü olmayan ve içsel nedenlerden kaynaklı oldukları ile açıklıyorlarsa kötümserdirler. Benzer şekilde bireyler karşılaştıkları pozitif durumları kalıcı, duruma özgü olmayan ve içsel sebepler ile açıklıyorsa iyimser; geçici, duruma özgü ve dışsal sebeplerle açıklıyorsa kötümserdirler (Akçay, 2011: 58). İyimser bireyler kötü olayların geçici olduğuna (“bitkin durumdayım” gibi), kötümser bireyler ise kötü olayların kalıcı olduğuna inanırlar (“ben bittim” gibi). Aynı şekilde iyimser bireyler iyi olayların kalıcı olduğuna (“bu işi başardım çünkü ben yetenekliyim” gibi), kötümser bireyler ise geçici olduğuna inanırlar (“bu işi başardım çünkü çok fazla uğraştım”). Kötü olaylarda iyimser bireyler, kötü olayın o anki duruma özgü olduğuna (“bilgisayarı kullanabiliyorum ama bu bilgisayar programı ile ilgili bir sorun yaşadım” gibi), kötümser bireyler ise kötü olayların duruma özgü olmadığına, genel olarak kötü olayın kaynağı ile ilgili sorun yaşadığına inanırlar (“bilgisayar kullanmayı bilmiyorum” gibi). Kalıcılık zamanla ilgiliyken, soruna özgü olma mekânla ilgilidir. Diğer taraftan iyimser bireyler karşılaştıkları sorunları dışsal faktörlere (işin zorluğu, çalışma koşullarının olumsuz oluşu vb.) bağlarken, kötümser bireyler ise bunları içsel faktörlere (yeteneğine, zekâsına, çabasına vb.) bağlarlar (Luthans vd., 2004: 47).

Bireylerin her olay karşısında iyimserlik davranışı göstermesi mümkün değildir. Çünkü iyimserlik başka faktörlere bağlı olan (kişisel ve çevresel) ve gerçekçi bir değerlendirme yapılmaksızın kontrol edilemeyen bir süreçtir. Gerçekçi değerlendirmeye dayalı iyimserlik, belirli bir durumda kişinin başarabileceği ve başaramayacağı olayın bir değerlendirmesini içerir ve böylece kişinin etkililiğini ve umudunu artırır. İyimserlik davranışı esnek olmayı gerektirir. Her olay karşısında bir alışkanlık olarak iyimserlik davranışı göstermek yerine uygun bağlamda bir strateji olarak gerektiğinde ve olabirliğine göre iyimserlik davranışı gösterilmesi

gerekir. Gerçekçi iyimserlik ve esneklik; eğitim ve tecrübe ile geliştirilebilir ve değiştirilebilir bir özelliğe sahiptirler (Luthans vd. 2007: 547).

1.3.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Çıktılar ile İlişkisi

Pozitif psikolojik sermaye kavramı yönetim literatüründe çok yeni olmasına rağmen son yıllarda yapılan araştırmalar pozitif psikolojik sermayenin birçok örgütsel çıktı ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerin en önemli rekabet aracı olan insan faktörünün sahip olduğu zorlu görevleri yerine getirecek özyeterliliğe sahip olması, şimdi ve gelecekle ilgili iyimser olması, hedeflere varmak için irade sahibi olmayı sağlayan umuda sahip olması ve sorun ve olumsuzluklar karşısında başarıyı elde etmesine yardımcı olacak düzeyde dayanıklı olması oldukça önemlidir.

Literatür araştırmaları sonucunda pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık, iş tatmini, pozitif duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan performansı, yaratıcı performans, otantik liderlik, değişimci ve dönüşümcü liderlik, yaşam kalitesi, olumlu örgüt iklimi, satış geliri gibi olumlu çıktılar ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Benzer şekilde pozitif psikolojik sermaye çalışan devamsızlığı, çalışanların sapkın davranışları, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, stres ve kaba davranışlar gibi olumsuz ve istenmeyen çıktılar ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde (Oruç, 2015: 38).

Akçay (2011) makine sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumundaki 478 çalışandan elde ettiği verilere göre yaptığı çalışmada yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışma sonucunda Akçay (2011: 143), çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin artırılmasında özyeterliliklerinin, umutlarının, dayanıklılıklarının ve iyimserliklerinin artırılmasının önemli bir etki yarattığını tespit etmiştir.

Luthans vd. (2007) tarafından hizmet sektörü ve imalat sektöründe faaliyet gösteren iki firmadaki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda her iki sektörde de pozitif psikolojik sermaye ile çalışanların performansları ve memnuniyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Luthans ve arkadaşları bu çalışma sonucunda ister hizmet sektörü olsun ister imalat sektörü olsun çalışanların performanslarına ve memnuniyetlerine olumlu katkı yapmak isteyen firmaların çalışanların pozitif psikolojik sermayelerine yatırım yaparak bunu başarabileceklerini ifade etmişlerdir (Luthans vd., 2007: 563).

Han ve Chung (2015) tarafından 197 hemşireye uygulanan anket çalışması sonucunda özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ile ele alınan pozitif psikolojik sermaye ile çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş stresleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, iş stresi ile de negatif yönlü bir ilişki çıktığı görülmüştür (Hang ve Chung, 2015: 210).

Pradhan vd. (2016) imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 212 çalışanı ile bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre pozitif psikolojik sermaye ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması için pozitif psikolojik sermayelerinin artırılması gerektiği savunulmuştur (Pradhan vd., 2016:12).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ETKİSİNİN İNCELENMESİ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

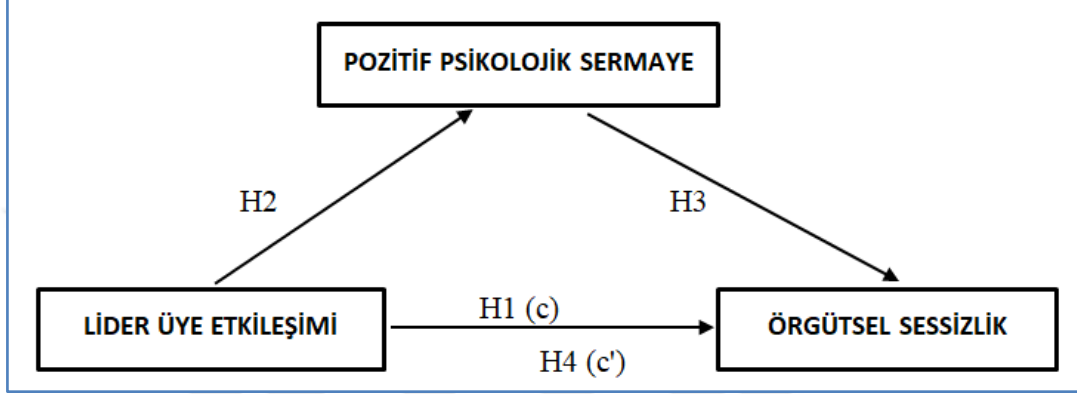
İş dünyasında yöneticilerin her zaman her şeyin en iyisini bilmeleri veya organizasyon içerisindeki her şey hakkında bilgilerinin olması mümkün değildir. Bu nedenle çalışanlar yöneticileri ile bilgi, fikir, endişe, düşünce ve önerilerini paylaşarak yürütülen faaliyetlere katkıda bulunabilirler. Fakat bazen çalışanlar çeşitli faktörlerden dolayı kurum içerisindeki faaliyetlerle ilgili konu ve olaylar hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu faktörler içerisinde en önemli olanlardan birisi de çalışmamıza konu olan lider üye etkileşimidir. Liderin çalışanlar ile bilgisini, tecrübelerini ve örgütsel kaynakları paylaşması veya paylaşmaması çalışanların bilgilerini, görüşlerini, düşüncelerini rahatlıkla ifade ettikleri veya sessiz kalmayı tercih ettikleri bir örgüt ikliminin oluşumuna neden olacaktır.

Lider üye etkileşiminin kalitesi örgüt içerisindeki birçok faktörü etkileyen önemli bir konudur. Yüksek seviyede bir lider üye etkileşimi, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran, etkinliğini ve verimliliğini artıran aynı zamanda çalışan memnuniyetine olumlu katkı yapan bir durumdur. Yüksek seviyede lider üye etkileşimi ayrıca çalışanların özyeterliliklerini, umutlarını, dayanıklılıklarını ve iyimserliklerini artırarak yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip olmalarını sağlar. Yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar ise örgütte yürütülen faaliyetlerle ilgili konularda fikir ve düşüncelerini üst yönetim ile paylaşma ve örgüt içerisindeki problemleri dile getirme konusunda daha istekli ve cesur olurlar.

Bu çalışmanın amacı lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Yapılan literatür taraması sonucunda lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermayeyi bir arada inceleyen hiçbir çalışmaya ulaşılamamıştır. Araştırmamızın modeli oluşturulurken bu üç kavram arasındaki

ilişkiye yönelik olarak daha önceki yapılan çalışmalar incelenmiş ve “lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki vardır ve bu ilişkiye pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi var mıdır?” sorusuna cevap bulmak için aşağıdaki model oluşturulmuştur.

Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli



2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan değişkenler (lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, pozitif psikolojik sermaye) arasındaki ilişkilerle ilgili literatür taraması sonuçları ve bu sonuçlara göre oluşturulan hipotezler ele alınmıştır.

2.2.1. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Lider üye etkileşimi (LÜE), lider ve izleyicileri arasında oluşan farklı derecedeki etkileşimleri ifade eder. Diğer bir ifade ile lider bazı astları ile yüksek kaliteli etkileşimler geliştirirken bazı astları ile daha düşük kalitede etkileşim içerisinde olur. Sosyal değişim teorisine göre yüksek kalitede lider üye etkileşimi sayesinde ortaya çıkan düşük seviyedeki sessizlik davranışları, düşük kalitede lider üye etkileşimi ile ortaya çıkan yüksek seviyedeki sessizlik davranışına göre işletmeler için daha kazançlı bir durum yaratır. Düşük kalitede lider üye etkileşiminin olduğu örgütlerde üstler ve astlar arasındaki etkileşim iş sözleşmesi ile sınırlandırılmış gereklilikleri içerdiği için çalışanlar yöneticinin kontrolünde olan bilgi ve kaynaklara yeterli düzeyde erişemezler ve düşüncelerini, fikirlerini rahatlıkla ifade edemezler. Bu durum çalışanların yaptıkları işler ve örgütte yaşananlar konusunda sessiz kalmalarına neden olur (Liang ve Wang, 2016: 641). Lider ile

etkileşimi düşük çalışanlar (dış grup) yürütülen faaliyetlere etki etme konusunda yeterli bilgi ve kaynak kendileri ile paylaşılmadığı için pasif kalacaklar ve fikir ve düşüncelerini paylaşma konusunda isteksiz olacaklardır. Öte yandan lider ile etkileşimi yüksek olan çalışanlar (iç grup) bu etkileşim sonucunda elde ettikleri avantajlar sayesinde liderin beklentilerini karşılarlar ve böylece etkileşimin gücü artarak devam eder.

Lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda bu kavramın genellikle iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, kişilik, tükenmişlik, örgütsel adalet, çatışma yönetim tarzları, izlenim yönetim davranışı, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları ile ilişkilendirildiği görülmüştür (Özutku, 2007; Truckenbrodt, 2000; Kaşlı ve Seymen, 2010; Al-Shammari ve Ebrahim, 2010; Göksel ve Aydın, 2012; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014; Ansari vd., 2007; Çalışkan, 2008). Örgütsel sessizlik ise örgüt kültürü, örgütsel adanmışlık, özyeterlilik, örgütsel vatandaşlık, liderlik tarzı, örgütsel adalet, tükenmişlik, örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, mobbing, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir (Tan, 2014; Acaray ve Akturan, 2015; Deniz vd., 2013; Kahya, 2013; Harlos, 1997; Köse, 2013; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Hüsrevşahi, 2015; Kılınç ve Ulusoy, 2014; Aktaş ve Şimşek, 2015). Yapılan literatür taraması sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çok az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır.

Xu vd., (2015) yaptıkları çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik ile negatif yönlü ve anlamlı ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Xu ve arkadaşları çalışanların liderleri tarafından desteklendikleri yüksek nitelikli bir etkileşim algısına sahip olmaları sonucunda yaptıkları işe ve örgüte yönelik bilgileri saklamadan örgüte katkı sağlayacak davranışlar sergilemelerine neden olacağını savunmuşlardır (Xu vd., 2015: 769).

Çöp (2015) Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 420 yönetici ve 640 ast üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada lider ile yüksek seviyede etkileşim algısına sahip çalışanların sessizlik seviyelerinin düşük çıktığını dolayısıyla

lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliği negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur (Çöp, 2015).

Bayraktar (2014) çalışmasında lider üye etkileşiminin niteliğine ilişkin ölçüm için Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilen Çok Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeğini kullanmıştır. 12 maddeden oluşan ölçek lider üye arasındaki etkileşimi etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutta ölçmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak 2008 yılında Ayşehan Çakıcı tarafından geliştirilen 30 maddeden oluşan örgütsel sessizlik anketi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Bayraktar, 2014: 74).

Chan ve Davey (2016) lider üye etkileşimi ve personel güçlendirmenin çalışanların seslilik davranışları üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada lider üye etkileşiminin çalışanların sesliliği ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yüksek seviyede lider üye etkileşimi sonucunda çalışanlar fikir ve düşüncelerini üst yönetimle paylaşma ve sorunlarla ilgili taleplerini dile getirme konusunda sessizlik davranışı göstermedikleri tespit edilmiştir (Chan ve Davey, 2016: 49).

Botero ve Dyne (2009) tarafından lider üye etkileşiminin çalışanların sesliliği davranışına etkilerini araştırdıkları çalışmalarında lider üye etkileşimi ve çalışanların sesliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, yüksek seviyede lider üye etkileşimi sayesinde çalışanların yaptıkları işlerle ilgili fikirlerini, önerilerini ve bilgilerini rahatça ifade etmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri sonucunda sessizlik davranışlarının azaldığını tespit etmişlerdir (Botero ve Dyne, 2009: 94).

Lian ve Wang (2016), 563 kamu kurumu çalışanına uyguladıkları anket sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Lian ve Wang, çıkan bu sonucu sosyal değişim ve kâr zarar açısından iki boyutta açıklamışlardır. Sosyal değişim açısından bakıldığında yüksek kaliteli lider üye etkileşimine sahip çalışanlar liderleriyle daha yakın kişisel ve duygusal etkileşim içinde oldukları için daha fazla sorumluluk bilincine sahip olacaklardır.

Bununla birlikte lider ve üyelerin etkileşimleri karşılıklı güven, sadakat ve sorumluluk temeline dayandığı için çalışanlar daha fazla kaynak, eğitim ve kararlara katılım fırsatı elde ettiklerinde karşılıklı yükümlülük duyuları daha güçlü hale gelecek ve bu da onları sessizliklerini kırmaya ve aktif olarak öneriler ileri sürmeye teşvik edecektir. Öte yandan kâr zarar açısından bakıldığında ise düşük kaliteli lider üye etkileşimi içerisindeki çalışanlar görüş ve önerilerini dile getirmeleri halinde daha az kazanç elde edecekleri ve daha büyük bir riskle karşı karşıya kalacakları düşüncesiyle kriz veya sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında sessizliği seçeceklerdir. Aynı şekilde çalışanlar fikir ve önerilerini üst yönetimle paylaşmalarının kendileri için kazançlı bir durum yaratacağına inandıkları durumlarda düşüncelerini ortaya koymaya ve yapıcı yorumlarını yönetimle paylaşmaya istekli olacaklardır. (Lian ve Wang, 2016: 645).

Shu ve Quynh (2015), yaptıkları çalışma sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu diğer bir ifade ile yüksek seviyede lider üye etkileşiminin olduğu örgütlerde düşük seviyede örgütsel sessizliğin ortaya çıktığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada çalışanların konuşma riskiyle ilgili endişelerini azaltmak için yöneticileriyle paylaştıkları ilişkileri kullandıkları görülmüştür (Shu ve Quynh, 2015: 65).

Daha önce yapılmış olan bu araştırmaları da dikkate alarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.2.2. Lider Üye Etkileşimi ile Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

Son zamanlarda araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşiminin tanımlanmasında önemli bir rolünün olduğunu ortaya koymuşlardır. Yüksek seviyede özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik seviyesine sahip bireyler, lider tarafından belirlenen amaçlara ulaşmada daha zorlu hedefler belirlerler, bu hedefleri gerçekleştirmek için daha fazla motive olurlar ve hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek engellerin aşılmasında farklı yollar

bulurlar. Benzer şekilde bu bireyler başarılı olmak için gerekli çaba ve ısrarı gösterirler, çevreleri ile ilgili olarak olumlu beklentilere sahip olurlar ve başarısızlıkla karşılaştıklarında yılmadan yollarına devam ederler. Lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi öncelikli olarak bireysel seviyede çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin ölçülmesi, daha sonra ikili ilişki boyutunda lider üye etkileşimi seviyesinin ortaya konması ve son olarak ortaya çıkan bu sonuçların grup ve örgüt düzeyinde birtakım çıktılarının yorumlanmasında kullanılması şeklinde gerçekleşir (Norvapalo, 2014: 116).

Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili olarak yapılan literatür araştırması sonucunda lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi araştıran çok az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Pozitif psikolojik sermayenin genellikle iş performansı, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, sosyalleşme, politik davranışlar, örgütsel bağlılık, otantik liderlik, kriz yönetimi, iş tatmini ve mesleki bağlılık gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmüştür.

Norvapalo (2014) yaptığı çalışmada lider üye etkileşimi ve pozitif psikolojik sermayenin boyutları olan özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek kalitede lider üye etkileşimi sayesinde üyelerin pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin yükseldiği ve bunun sonucunda örgütsel gelişimin olumlu yönde etkilendiği ortaya çıkmıştır (Norvapalo, 2014: 209).

Wang vd., (2014) yaptıkları çalışmada lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, lider üye etkileşiminin pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Lider ile üyeler arasında oluşan güçlü etkileşimin üyelerin pozitif psikolojik sermaye seviyelerine etki ettiği ve bu durumun aynı zamanda onların performanslarını artırıcı bir sonuç ortaya çıkardığı tespit edilmiştir (Wang vd., 2014: 13).

Yang vd., (2015) lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu diğer bir ifade ile yönetici konumundaki liderlerin çalışanlarıyla etkileşimleri arttıkça çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin de artacağını ortaya koymuşlardır. Ayrıca yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye ihtiyaç duyan çalışanların bu ihtiyaçlarının büyük bir kısmını lider ile olan yüksek seviye etkileşim sonucunda elde ettiklerini savunmuşlardır (Yang vd., 2015: 84).

Memili vd., (2014) aile şirketindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Aile şirketi liderlerinin üyelerle pozitif etkileşim geliştirmeleri sonucunda üyelerin de pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin aynı yönde gelişim göstereceği tespit edilmiştir (Memili vd. 2014: 209).

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda elde edilen sonuçlara dayanarak lider üye etkileşiminin çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerini etkileyen önemli bir unsur olduğu kanaatine ulaşılmış ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2. Lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Çalışanlar için değerli bireysel bir kaynak olan pozitif psikolojik sermaye sayesinde çalışanlar zorluklarla karşılaştıklarında olumlu bir bakış açısına sahip olur, sorunları analiz etmek için iyimser bir yol izler ve bu zorlukların üstesinden gelmek için daha fazla gayret gösterirler. Yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar düşük seviyedeki çalışanlara göre daha düşük seviyede sessizlik davranışı gösterebilirler. Araştırmalar yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip bireylerin daha iyi çalıştıklarını, organizasyon ve liderlik ödüllerine daha duyarlı olduklarını, organizasyon için tavsiye ve öneriler sunma konusunda daha düşük seviyeli sessizlik davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur. Güçlü pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar görüş ve düşüncelerini ortaya koyma

konusunda cesaretlidirler. Ayrıca gerçekleri söyledikten sonra karşılaşacakları sıkıntılara karşı dayanıklı olmaları ve doğruyu söylemenin örgütsel gelişime katkı sağlayacağını bilincinde olmalarından dolayı çekinmeden her konuda rahatlıkla fikirlerini dile getirebilirler (Yu ve Liu, 2016: 733).

Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan literatür araştırması sonucunda bu iki kavramın bir arada çok fazla çalışılmadığı görülmüştür.

Hoveyda ve Seyedpoor (2015), çalışmalarında özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları ile ele aldıkları pozitif psikolojik sermaye ve tek boyutta ele aldıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel sessizlik ile pozitif psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Hoveyda ve Seyedpoor, 2015: 508).

Abdi ve Hosseini (2015) 100 kişilik banka çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ile ele aldıkları pozitif psikolojik sermaye ve kabullenici, korunmacı ve koruyucu boyutlarıyla ele aldıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yu ve Liu (2016), teknolojiyi yoğun olarak kullanan 4 firmadan 350 çalışanla yaptıkları araştırma sonucunda yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip olduklarını hisseden çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlerle ilgili düşüncelerini ifade etme konusunda çekinmedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanların problemlerle yüzleşme ve daha sonra bu problemleri kişisel veya toplu olarak nasıl çözecekleri ile ilgili fikir ve düşüncelerini üst yönetimle paylaşma konusunda daha bilinçli ve cesaretli oldukları görülmüştür (Yu ve Liu, 2016: 738).

Yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlerle veya problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerini rahatça ifade

edebildiklerini destekleyen araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3. Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.2.4. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Etkisi

Rego vd., (2015) otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisini araştırdıkları çalışma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu diğer bir ifade ile otantik liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin önemli bir değişken olduğunu tespit etmişlerdir (Rego vd., 2015: 145).

Liao vd., (2016) lider üye etkileşimi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisini tespit etmeye yönelik yaptıkları araştırmada lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ayrıca pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Liao vd., 2016: 443).

Yang vd., (2015) lider üye etkileşimi ile örgüt üye etkileşimi arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisini araştırdıkları çalışmalarında pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Yang vd., 2015: 86).

He vd., (2016) dönüştürücü liderlik davranışı ile satış elemanlarının hizmet kaliteleri arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin tam aracılık etkisi olduğunu diğer bir anlatımla pozitif psikolojik sermayenin hizmet kalitesini dönüştürücü liderlik davranışlarına göre daha fazla etkilediğini ortaya koymuşlardır (He, 2016: 314).

Gupta ve Singh (2014), liderlik ile yaratıcı performans davranışları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin tam aracı etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer bir ifade ile çalışanların yaratıcılık performanslarının artırılmasında pozitif psikolojik sermaye, liderliğe göre daha fazla etkiye sahiptir (Gupta ve Singh, 2014: 1388).

Ortaya çıkan bütün bu ilişkiler sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı bir rol oynayabileceği kanaatine varılmış ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermaye aracı rol oynar.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULÜ

Bu araştırmada temel alınan değişkenleri ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçeklerin daha önce yapılan çalışmalarda güvenilirlik ve geçerlilikleri ispatlanmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda da ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu nedenle kullanılan anketin lider ile üyeler arasındaki etkileşimi, çalışanların sessizlik seviyelerini ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerini ortaya çıkarmaya uygun olduğu kabul edilmiştir.

Anket çalışmasına katılan çalışanlara bir sınıf ortamında anket çalışmasının amacı, sonuçların bilimsel araştırma çalışması için kullanılacağı, hiçbir şekilde kurum ve kişi bilgilerinin başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacağı gibi endişelerini gidermeye yönelik açıklamalar yapılmıştır. Daha sonrasında lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye kavramları açıklanmış ve anketlerin yapıldığı esnada anlamadıkları veya çelişkide kaldıkları konular ile ilgili soruları cevaplanmıştır. Anket çalışmasının çalışanlarla etkileşim halinde yaptırılmış olmasından ötürü ankette yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından anlaşılabilir ve gerçek fikirlerini yansıtacak şekilde doldurulduğu varsayılmıştır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yöntem; olguları, nesnelere ve ilişkileri tanımlamak veya analiz etmek için tasarlanan bir araştırmada, neyin nasıl yapılacağını ortaya koyan (Yurtseven vd.,

2013:27), evren, örneklem ve verilerin toplanması ile analizinde kullanılan istatistiksel tekniklere ait bilgileri içerir (Karasar, 2002: 75).

Bu araştırmada genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Genel tarama yöntemi, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacı ile evrenin tamamı veya ondan alınacak örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2002: 79).

Aşağıda bu çalışma kapsamında ele alınan problemin çözümine yönelik olarak izlenen yol (yöntem) ve kullanılan teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

2.4.1. Araştırma Evreni, Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütününe ifade eder. Genel olarak tanımlanması kolay fakat ulaşılması çok zor hatta imkânsız olan evrendir. Örneğin insanları evren olarak alan bir araştırmacının bütün insanlara ulaşması imkânsızdır. Bu nedenle karışıklıkların önlenmesi için araştırma evrenini temsil eden çalışma evrenine ulaşmak istenir (Karasar, 2002:110). Çalışma evreni araştırma evrenine göre daha somut ve ulaşılabiliridir. Her ne kadar çalışma evreni araştırma evrenine göre ulaşılabilir olsa da zaman ve para sınırlamasından ötürü çalışma evreninin de tamamına ulaşmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle bilimsel araştırmalarda genellikle çalışma evrenini temsil yeterliliği kabul edilen ve belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş küçük küme olarak ifade edilen örneklem kullanılır (Yurtseven vd., 2013:30).

Çalışmamızda araştırma evreninin belirlenmesinde takım çalışmasının ve karışıklıklı etkileşimin önemli olduğu bir sektörün ele alınmasının uygun olacağı düşünölmüş ve araştırma evreninin havacılık sektörü olmasına karar verilmiştir. Araştırmanın çalışma evreni olarak da havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin Antalya ve İstanbul illerindeki beyaz yakalı çalışanları belirlenmiştir.

Araştırmanın çalışma evreni, 1350 çalışandan meydana gelmektedir. Bu çalışma evreninden %95 güvenilirlik ve %5 hata payı öngörölerek seçilebilecek örneklem büyüklüğu 299 olarak belirlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Hatalı veya eksik doldurulma olasılığına

karşı 450 adet anket hazırlanmış ve anketler bizzat araştırmacı tarafından çalışanlara dağıtılmıştır. Anketlerin doldurulması araştırmacı nezaretinde gerçekleştirilmiş ve doldurulan anketler araştırmacı tarafından toplanmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde her bir çalışanın örneğe girme şansını eşit kılan basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Anketlerin samimi, doğru ve gerçeğe uygun olarak doldurulması için çalışanlara genel olarak anketin içeriği, kapsamı ve ankette yer alan kavramlarla ilgili açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Anketlerin doldurulması süresince araştırmacı tarafından kendilerine nezaret edilip anlaşılmayan sorulara cevap verilerek sağlıklı cevaplamaları sağlanmaya çalışılmıştır. 450 adet hazırlanan anketlerden hatasız ve eksiksiz doldurulan 390 adedi analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme 390 kişidir.

AMOS programı kullanılarak ana modele ait düşük çıkan uyum iyiliği değerlerini normalleştirmek için yapılan modifikasyon sonucu bazı anketler program tarafından geçersiz sayılmıştır. Bu işlem sonunda kalan 359 ankete ait veriler analizlerde kullanılmıştır.

2.4.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma nicel bir çalışma olmasından ötürü veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Ankette yer alacak maddelerin önceden belirlenen amaçlara ulaşmaya uygunluğu için lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye konuları hakkında yerli ve yabancı çalışmaları kapsayan literatür taraması yapılmıştır. Özellikle ankette yer alan maddelerin orijinal dillerinin İngilizce olmalarından ötürü Türkçe yazında uyarlamalarının yapılıp yapılmadığı araştırılmış ve birçok çalışmada uyarlamaları yapılan ölçekler tespit edilmiştir. Daha sonrasında bu maddeler İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden tekrar İngilizceye uzman kişilerin kontrolünde tercüme edilmiş ve sonuç olarak anlam kaybına uğramadıkları tespit edilmiştir. Anketin düzenlenmesinde dil ve içerik bakımından uzman kişilerle görüşülmüş ve gerekli düzenlemeler yapılıp ankete son şekli verilmiştir.

Dört kısımdan oluşan anketin başlangıç kısmında yaş, cinsiyet, medeni hâl, eğitim, pozisyon, departman, mevcut firmada çalışma süresi ve mevcut yönetici ile

çalışma süresi gibi katılımcıların bireysel özellikleri hakkında bilgi elde etmeye yönelik olarak hazırlanan sekiz soru yer almaktadır. Bu sorular ile ortaya konması hedeflenen özellikler araştırmanın kontrol grubunu oluşturmuş olup, çalışanların lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermayeleri bu değişkenlere göre değerlendirilmiştir.

Anketin diğer üç kısmında yer alan ölçeklere ait bilgiler aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

2.4.2.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Bu çalışmada, çalışanların yöneticileri ile etkileşimlerinin düzeyini ölçmeye yönelik olarak Scandura ve Graen (1984:430) tarafından geliştirilen, Bauer ve Green (1996:1563) tarafından güncellenerek oluşturulan 8 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek yerli ve yabancı çalışmalarda çok fazla kullanılan bir ölçek olduğu için tercih edilmiştir. Ölçekteki maddeler orijinal dillerinden Türkçeye Türkçeden de tekrar İngilizceye çevirileri İngilizce konusunda uzman kişilere yaptırılarak onaylatılmıştır. Ölçeği çalışmalarında kullanan Özutku vd. (2008), Karcıoğlu ve Kahya (2011) ile Bolat (2011)'in çevirileri de incelendikten sonra ölçeğin son hali oluşturulmuştur. Türkçe literatürde ölçeğin Cronbach Alfa değeri Özutku tarafından 0,730; Karcıoğlu ve Kahya tarafından 0,74 ve Bolat tarafından 0,892 olarak bulunmuştur. Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,79 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddeler 5'li Likert ölçeği kullanılarak (1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum) cevaplandırılmaktadır. Bu maddeler genel olarak yöneticiye duyulan güven, yönetici ile iş ilişkilerinin etkinliği, çalışanların potansiyel ve performanslarının ve çalışanların problemlerinin yöneticileri tarafından bilinmesi ile ilgilidir.

2.4.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik olarak Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Öncelikli olarak maddeler orijinal dillerinden Türkçeye Türkçeden de tekrar İngilizceye çevirileri İngilizce konusunda uzman kişilere yaptırılarak onaylatılmıştır. Yapılan araştırma

sonucunda ölçeğin Türkçe uyarlamasının birçok çalışmada kullanıldığı görülmüştür (Taşkiran, 2011; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Acaray vd., 2015; Alparslan ve Kayalar, 2012; Tayfun ve Çatır, 2013; Dilek ve Taşkiran, 2016). Türkçe literatürde örgütsel sessizliğe ait Cronbach Alfa değerlerine ait sonuçlar incelendiğinde 0,7 üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik; kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik olarak 3 boyuttan ve her bir boyuta ait 5 madde ile toplamda 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 5’li likert ölçeği kullanılmış ve anket çalışmasına katılanlardan ifadeleri kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

2.4.2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerini ölçmeye yönelik olarak Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutlarını içeren bu ölçekte her bir boyut 6 maddeden oluşup toplamda 24 madde bulunmaktadır. Ölçeğe ait maddeler orijinal dillerinden Türkçeye Türkçeden de tekrar İngilizceye çevirileri İngilizce konusunda uzman kişilere yaptırılarak onaylatılmıştır. Türkçe yazınında pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çok büyük bir kısmının bu ölçeği kullandığı görülmektedir (Erdem, 2014; Aybas, 2014; Tösten, 2015; Çetin, 2015; Akçay, 2011; Kaya, 2012; Saruhan, 2013; Yıldız, 2013). Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Ölçekte 5’li likert ölçeği kullanılmış ve çalışanlardan ifadeleri kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmamızda elde ettiğimiz verilerin analizi için SPSS 17 ve AMOS 17 paket programları kullanılmıştır. Öncelikli olarak her bir ölçeğe ayrı ayrı güvenilirlik ve geçerlilik analizi uygulanmıştır. Güvenirlilik, ölçeğin birden fazla incelemeler sonucunda bir ölçme aracının tutarlılığının göstergesidir. Diğer bir ifade ile bir ölçme aracının farklı zamanlarda, farklı mekânlarda, farklı kişilere uygulanması halinde

benzer sonuçların ortaya çıkması anlamına gelir. Geçerlilik ise bir ölçme aracının anlamlılığı ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile ölçme aracı ile ne ölçülmek isteniyor ise ölçme aracının özelliğinin başka bir özellikle karışmadan ölçülmek isteneni ölçmesidir (örneğin IQ testinin zekâyı ölçmesi gibi) (Drost, 2011:106-114). Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlikleri, davranış bilimlerinde en fazla kullanılan içsel tutarlılık yöntemi ve içsel tutarlılığın test edilmesinde kullanılan en popüler yöntem olan Cronbach Alfa güvenilirlik ölçütü ile hesaplanmıştır. Cronbach Alfa, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer bire yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de artar (Tavakol ve Dennick, 2011: 54). Güvenirliğe ait kabul edilebilir ve edilemez değerler şu şekildedir (Yaşar, 2014: 63):

0,00 < α < 0,40 Aralığındaki değere sahip ölçek güvenilir değildir.

0,41 < α < 0,60 Aralığındaki değere sahip ölçek düşük güvenilirliktedir.

0,61 < α < 0,80 Aralığındaki değere sahip ölçek orta düzeyde güveniliridir.

0,81 < α < 1,00 Aralığındaki değere sahip ölçek yüksek düzeyde güveniliridir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmeye yönelik olarak sırasıyla açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, değişkenleri etkileyen faktörlerin sayısını keşfetmek ve hangi değişkenlerin birlikte hareket ettiğini analiz etmek için kullanılır. Literatürdeki bazı çalışmalar faktör yükü değerinin örneklem sayısına bağlı olarak değişebileceğini savunmaktadırlar. Bu çalışmalara göre örneklem sayısının 350 ve üzeri olması durumunda faktör yükü en az 0,30 olarak, örneklem büyüklüğünün 200 ve üzeri olması durumunda ise en az 0,40 olarak alınabileceği yönündedir (Naktiyok, 2015: 118). Ayrıca sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar için 0,40 ile 0,70 arası değere sahip faktörlerin düşük ve orta dereceli olarak değerlendirildiği görülmektedir (Osborne ve Costello, 2005: 4).

Elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının tespiti için Bartlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO testi uygulanarak değişkenler arasındaki korelasyonlar ve faktör analizinin uygun olup olmadığı tespit edilir ve bu değer 0 ile 1 arasında bir değer alır. KMO değerinin en düşük kabul edilebilir değeri 0,50'tir. KMO değerinin 0,50-0,60 arası kötü, 0,61-0,70

arası zayıf, 0,71-0,80 arası orta ve 0,90 üzeri ise mükemmel seviyede olduğu anlamına gelir (Yaşar, 2014: 66). Çalışmamızda KMO değerinin 0,60'tan büyük olması ölçüt olarak alınmıştır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir değer ise Barlett Küresellik Değeridir (Barlett's Test of Sphercity). Bu değer de $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı olması gerekir.

Açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen verilerin uyumluluğunun test edilmesine yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), gizli yapılar (örneğin tutumlar, özellikler, istihbarat, klinik bozukluklar) arasındaki ilişkiyi incelemek için güçlü bir istatistiksel araçtır. DFA, açımlayıcı faktör analizi ile tespit edilemeyen gözlenen değişkenler (örneğin test puanları veya derecelendirmeleri) ile gizli değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkileri incelemesi bakımından daha sağlıklı bir yöntem olarak kabul edilir. Bu yöntemde hangi maddenin hangi faktör yüküne ait olduğu bilinir (Jackson ve Gillaspay, 2009: 6). Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumu hakkında bilgi veren bir takım uyum indeksi değerleri vardır. Bu çalışmada Genel Model Uyumu için Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF); Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri olarak Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA); Mutlak Uyum İndeksleri olarak İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness of Fit Index, AGFI) değerleri dikkate alınmıştır (Hooper vd., 2008: 53-56). Araştırmamızda dikkate alınan bu uyum iyiliği indekslerine ait ideal uyum değerleri ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna Ait İstatistiksel Değerler

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$

Kaynak: Hooper, Daire; Coughlan, Joseph ve Mullen, Michael; “Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit”, *Dublin Institute of Technology Articles*, 2008, s. 55.

Araştırmaya katılan çalışanların lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ait ortalamaların değerlendirilmesinde aşağıdaki aralıklar kullanılmıştır (Çınar, 2010: 271).

- 1,00-1,80 Çok düşük
- 1,81-2,60 Düşük
- 2,61-3,40 Orta
- 3,41-4,20 Yüksek
- 4,21-5,00 Çok yüksek

2.5. BULGULAR VE ANALİZ

Çalışmanın bu başlığı altında verilerin özellikleri, demografik özellikler, lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye ölçeklerine ait güvenilirlik, geçerlilik ve tanımlayıcı istatistiksel değerler incelenmiş ve yorumlanmıştır.

2.5.1. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesine yönelik olarak SPSS’te yapılan analiz sonuçlarına ait değerler Tablo 2.2’de verilmiştir. Verilerin normal dağıldığını söylemek için ilk olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri incelenmiştir. Bu test sonuçlarına ait değerler %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamsız çıkması durumunda verilerin normal dağıldığı, istatistiksel olarak anlamlı çıktıklarında ise verilerin normal dağılmadıkları sonucuna varılmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk

değerleri %95 güven aralığında anlamlı çıkmışlardır. Bu değerler bize verilerimizin normal dağılmadıklarını göstermektedirler. Verilerin normal dağılıp dağılmadıkları ile ilgili olarak incelememiz gereken bir diğer değer ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin kendi standart hata değerlerine bölünmesiyle elde edilen “Z” değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında olup olmadığıdır. Eğer “Z” değerleri bu belirtilen aralıklarda bir değere sahip olurlarsa verilerimizin normal dağılıma uygun olduklarını söyleyebiliriz. Yaptığımız analiz sonucunda ortaya çıkan “Z” değerleri her bir ölçek ve boyutları açısından incelendiğinde verilerimizin normal dağılımdan istatistiksel olarak saptıkları, diğer bir ifade ile verilerimizin normal dağılmadıkları söylenebilir. Bu nedenle verilerimizin analizlerinde parametrik olmayan (nonparametric) testler kullanılmıştır.

Tablo 2.2. Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z	İstatistik	Z	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
LÜE	-,803	6,224	-,502	1,953	,184	,000	,893	,000
ÖS	,384	2,976	,993	3,863	,079	,000	,976	,000
<i>Kabullenici</i>	1,227	9,511	,822	3,198	,235	,000	,843	,000
<i>Korunmacı</i>	1,526	11,829	2,329	9,062	,218	,000	,826	,000
<i>Koruyucu</i>	-,889	6,891	-,411	1,599	,229	,000	,873	,000
PPS	-1,660	12,868	3,252	12,653	,166	,000	,853	,000
<i>Özyeterlilik</i>	-1,768	13,705	2,171	8,447	,300	,000	,736	,000
<i>Umut</i>	-1,772	9,085	3,937	15,319	,203	,000	,824	,000
<i>Dayanıklılık</i>	-1,808	14,015	3,514	13,673	,221	,000	,802	,000
<i>İyimserlik</i>	-1,023	7,930	1,074	4,178	,147	,000	,921	,000

2.5.2. Değişkenler Arası Çoklu Doğrusallık Sorununun Değerlendirilmesi

Verilerin analizlerine başlamadan önce yapılması gereken diğer bir işlem bağımsız değişkenler arasındaki güçlü ilişkiyi ifade eden ve değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin yüksek olması durumunda ortaya çıkan çoklu doğrusal bağlantının (multicollinearity) olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olması halinde bu değişkenler yapısal model içerisinde farklı değişkenler olarak algılanmayacak ve bu değişkenlerin modele katkılarının veya etkilerinin ayırt edilmesi güçleşecektir. Bu durum modelden yanlış sonuçlar elde edilerek yanlış yorumlar yapılmasına neden olur. Çoklu doğrusal bağlantının saptanmasında kullanılan yöntemlerden birisi Varyans Artış Faktörlerinin (VIF=Variance Inflation Factor) ve Tolerans Değerlerinin

(Tolerance Value) incelenmesidir. VIF değerinin genel bir kural olarak 10 ve üzeri ($VIF \geq 10$) olması durumunda ve tolerans değerinin 0,10'dan küçük olması durumunda çoklu bağlantı probleminin olduğu söylenebilir (Çokluk vd., 2014: 35). Araştırmamıza ait bağımsız değişkenlerin VIF ve Tolerans değerleri Tablo 2.3'te verilmiştir. Yapılan bu açıklamalar ışığında bu değerler incelendiğinde VIF değerlerinin 10'dan küçük ve Tolerans değerlerinin ise 0,10'dan büyük oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak araştırmanın değişkenleri arasında çoklu doğrusal bağlantının bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 2.3. Değişkenlerarası Çoklu Doğrusallığa Ait Değerlendirme Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerans	VIF
LÜE	,603	1,659
Özyeterlilik	,519	1,927
Umut	,388	2,579
Dayanıklılık	,402	2,488
İyimserlik	,466	2,144

2.5.3. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni hâl, eğitim, pozisyon, departman, çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma sürelerine ait frekans ve yüzde değerleri Tablo 2.4'te özetlenmiştir.

Demografik faktörlere ait veriler incelendiğinde anket çalışmasına katılanların büyük çoğunluğunun 25-30 yaş aralığında olduğu (%34), erkeklerin çok az bir farkla kadınlardan fazla olduğu (%51,5), büyük çoğunluğunun bekâr olduğu (%63,8), eğitim seviyelerine göre büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%42,1), pozisyonlarına göre memur olarak çalışanların en yüksek yüzdeye sahip oldukları (%86,9), çalıştıkları departmanlara göre büyük bir kısmının operasyon biriminde çalıştıkları (%57,1), çalışma sürelerine göre büyük çoğunluğunun 1-3 yıl arası çalıştıkları (%41,8) ve mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerine göre büyük çoğunluğunun 1-3 yıl arasında olduğu görülmektedir (%57,7).

Tablo 2.4. Demografik Özellikler

Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yaş	19-24	104	29
	25-30	122	34
	31-36	71	19,8
	37-42	34	9,5
	43 ve üstü	28	7,8
Cinsiyet	Erkek	185	51,5
	Kadın	174	48,5
Medeni Hâl	Evli	130	36,2
	Bekâr	229	63,8
Eğitim	Lise	76	21,2
	Ön lisans	113	31,5
	Lisans	151	42,1
	Lisansüstü	19	5,3
Pozisyon	Yönetici	47	13,1
	Memur	312	89,9
Departman	Operasyon	205	57,1
	İdari işler	37	10,3
	Yolcu hizmetleri	117	32,6
Çalışma Süresi	1 yıldan az	53	14,8
	1-3	150	41,8
	4-6	66	18,4
	7 yıl ve üstü	90	25,1
	1 yıldan az	67	18,7
Yönetici ile Çalışma Süresi	1-3	207	57,7
	4-6	65	18,1
	7 yıl ve üstü	20	5,6
Toplam		359	100

2.5.4. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Analizler

Araştırmanın bu kısmında lider üye etkileşimine ait güvenilirlik, geçerlilik, doğrulayıcı faktör analizi ve ölçekteki ifadelerle ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

2.5.4.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Araştırmamızın bu kısmında 8 madde ve tek boyuttan oluşan lider üye etkileşiminin güvenilirlik analizi ile ilgili olarak her bir maddenin içsel tutarlılığı ve homojenliği hakkında bilgi veren Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Lider üye etkileşimine ait ifadeler LÜE kodu ile 1'den 8'e kadar numaralandırılarak belirtilmiştir.

Tablo 2.5. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
LÜE1	4,01	1,151	24,65	57,433	,768	,959
LÜE2	3,69	1,110	24,97	57,376	,805	,957
LÜE3	3,46	1,229	25,20	54,876	,865	,954
LÜE4	3,52	1,216	25,14	54,882	,876	,953
LÜE5	3,54	1,174	25,12	55,651	,863	,954
LÜE6	3,35	1,315	25,31	54,127	,842	,955
LÜE7	3,45	1,222	25,21	54,942	,867	,954
LÜE8	3,65	1,174	25,01	55,120	,898	,952
GENEL	Aritmetik Ortalama 28,66	Standart Sapma 8,494		Varyans 72,147		Cronbach Alfa ,960

Lider üye etkileşimi ölçeğinin güvenirliliğini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 2.5'te özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde bütün maddelere ait toplam korelasyon değerlerinin 0,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde her bir maddeye ait bu maddelerin silinmeleri durumunda Cronbach Alfa değerinde önemli sayılabilecek bir değişim olmayacağı görülmektedir. Bu nedenlerden ötürü ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ankete ilişkin güvenirlilik katsayısını gösteren Cronbach Alfa değerinin 0,960 olarak elde edilmesi ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

2.5.4.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

Lider üye etkileşimi ölçeğinin geçerliliğini tespit etmeye yönelik olarak temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve Tablo 2.6'da özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir maddeye ait faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek oldukları ve tek bir faktörde toplandıkları görülmektedir. Ölçekte yer alan 8 madde, toplam varyansın %78'ni açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi ile ölçülüp ölçülemeyeceğine karar vermede yol gösterici olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,942 ve Barlett Küresellik Testinin (3067,643; $p=0,000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Her bir maddeye ait faktör yükleri incelendiğinde bu değerlerin en düşük 0,82 en yüksek 0,92 olduğu görülmektedir. Bu durum maddelerin faktörü nitelediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.6. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

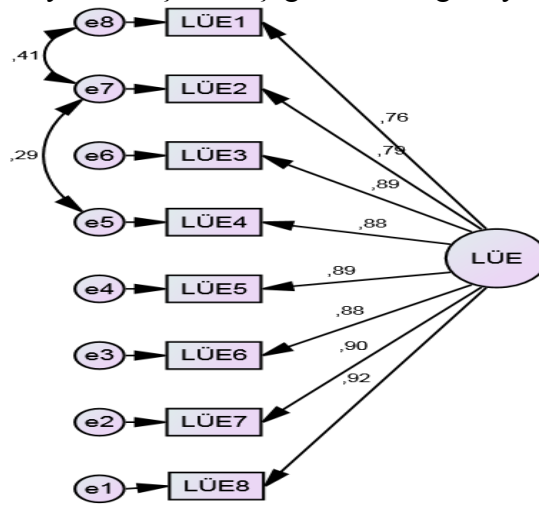
Madde No	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
LÜE1	,820	6,273	78,404	78,404	,960
LÜE2	,850				
LÜE3	,899				
LÜE4	,908				
LÜE5	,898				
LÜE6	,880				
LÜE7	,900				
LÜE8	,924				
KMO=,942 Küresellik Derecesi (Barlett's)=3067,643					

2.5.4.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu tespit etmeye yönelik olarak lider üye etkileşimi ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçüm modeline ait standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde hiç birinin 0,5'ten küçük olmadığı görülmektedir.

Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde LÜE7 ile LÜE8 ve LÜE5 ile LÜE7 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapılması sonucunda uyum iyiliği değerlerinin arttığı tespit edilmiştir. Modifikasyon işleminden sonra modele ait değerler Şekil 2.2 ve Tablo 2.7'de belirtilmiştir.

Şekil 2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 2.7. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	2,623
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$,067
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$,970
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$,937
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$,991
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$,986
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$,985
TLI	$0,95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$,991

2.5.4.4. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların yöneticileri ile olan etkileşimleri, her bir maddeye verilen cevaplara ait ortalamalar analiz edilerek Tablo 2.8’de özetlenmiştir.

Tablodaki değerler incelendiğinde her bir maddeye ait ortalamaların birbirlerine yakın oldukları (4,01-3,35 ve yüksek-orta aralığında), en yüksek ortalamanın “Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum” LÜE1 (4,01) ve en düşük ortalamanın “Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticimin kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda kendisine güveniyorum” LÜE6 (3,35) ifadelerine ait olduğu görülmektedir. Ölçek bir bütün olarak ele alındığında çalışanların lider üye etkileşimlerinin yüksek (3,60) seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 2.8. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Madde No	X	SS	Değerlendirme
LÜE1	4,01	1,151	Yüksek
LÜE2	3,69	1,110	Yüksek
LÜE3	3,46	1,229	Yüksek
LÜE4	3,52	1,216	Yüksek
LÜE5	3,54	1,174	Yüksek
LÜE6	3,35	1,315	Orta
LÜE7	3,45	1,222	Yüksek
LÜE8	3,65	1,174	Yüksek
Lider Üye Etkileşimi	3,60	1,200	Yüksek

2.5.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Analizler

2.5.5.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Araştırmamızın bu kısmında 15 madde ve 3 boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenirlilik analizi için her bir maddenin içsel tutarlılığı ve homojenliği hakkında bilgi veren Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğine ait ifadeler Kabullenici Sessizlik boyutu için (KAB), Korunmacı

Sessizlik boyutu için (KRN) ve Koruyucu Sessizlik boyutu için (KRY) kodu ile 1'den 15'e kadar numaralandırılarak belirtilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 2.9'da özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde bütün maddelere ait toplam korelasyon değerlerinin 0,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde her bir maddeye ait bu maddelerin silinmeleri durumunda Cronbach Alfa değerinde önemli sayılabilecek bir değişim olmayacağı görülmektedir. Bu nedenlerden ötürü ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ankete ilişkin güvenilirlik katsayısını gösteren Cronbach Alfa değerinin 0,854 olarak çıkmış olması ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
KAB1	4,02	1,132	36,14	73,977	,504	,835
KAB2	4,05	1,086	36,17	73,827	,517	,834
KAB3	3,91	1,074	36,31	72,959	,537	,833
KAB4	4,01	1,140	36,27	72,734	,551	,832
KAB5	4,04	1,107	36,31	72,534	,558	,831
KRN1	4,13	1,110	36,45	74,483	,507	,835
KRN2	4,15	,894	36,51	74,865	,477	,836
KRN3	3,84	1,016	36,44	73,516	,528	,833
KRN4	4,30	,880	36,48	74,948	,486	,836
KRN5	4,03	,874	36,45	75,606	,445	,838
KRY1	4,06	,876	34,77	73,051	,418	,840
KRY2	3,67	1,010	34,82	72,350	,442	,839
KRY3	4,04	,922	34,63	73,313	,411	,840
KRY4	4,12	,857	34,44	73,163	,413	,840
KRY5	4,25	,891	34,38	72,968	,416	,840
GENEL	Aritmetik Ortalama 38,33	Standart Sapma 9,143		Varyans 83,589		Cronbach Alfa ,854

2.5.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerliliğini tespit etmeye yönelik olarak temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo 2.10'da özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir maddeye ait faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek oldukları ve ayrı ayrı 3 faktörde toplandıkları görülmektedir. Ölçekte yer alan 15 madde toplam varyansın %83'ünü

açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi ile ölçülüp ölçülemeyeceğine karar vermede yol gösterici olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,882 ve Barlett küresellik testinin (5479,428; p=0,000) anlamlı olduğu görülmektedir. Her bir maddeye ait faktör yükleri incelendiğinde bu değerlerin en düşük 0,875 ve en yüksek 0,916 olduğu görülmektedir. Bu durum maddelerin faktörü nitelediği şeklinde yorumlanabilir.

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör Kabullenici Sessizlik (KAB) ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Toplam 5 maddeden oluşan kabullenici sessizlik boyutuna ait değerler tabloda da görüldüğü gibi tek bir faktör altında toplanmış olup faktör yükleri 0,908 ile 0,880 arasında değişmektedir. Bu faktöre ait özdeğer 5,698'dir ve bu faktör toplam varyansın % 37,985'ini açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen ikinci faktör Korunmacı Sessizlik (KRN) ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Toplam 5 maddeden oluşan bu faktöre ait faktör yükleri 0,875 ile 0,911 arasında değişmektedir. Özdeğeri 4,078 olan bu faktör toplam varyansın %27,189'unu açıklamaktadır.

Tablo 2.10. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1. Faktör: Kabullenici					
KAB1	,894	5,698	37,985	37,985	,949
KAB2	,908				
KAB3	,901				
KAB4	,890				
KAB5	,880				
2. Faktör: Korunmacı					
KRN1	,879	4,078	27,189	65,174	,947
KRN2	,892				
KRN3	,875				
KRN4	,911				
KRN5	,904				
3. Faktör: Koruyucu					
KRY1	,893	2,620	17,464	82,638	,945
KRY2	,891				
KRY3	,916				
KRY4	,913				
KRY5	,907				
KMO= 0,882					
Küresellik Derecesi (Barlett's)=5479,428					

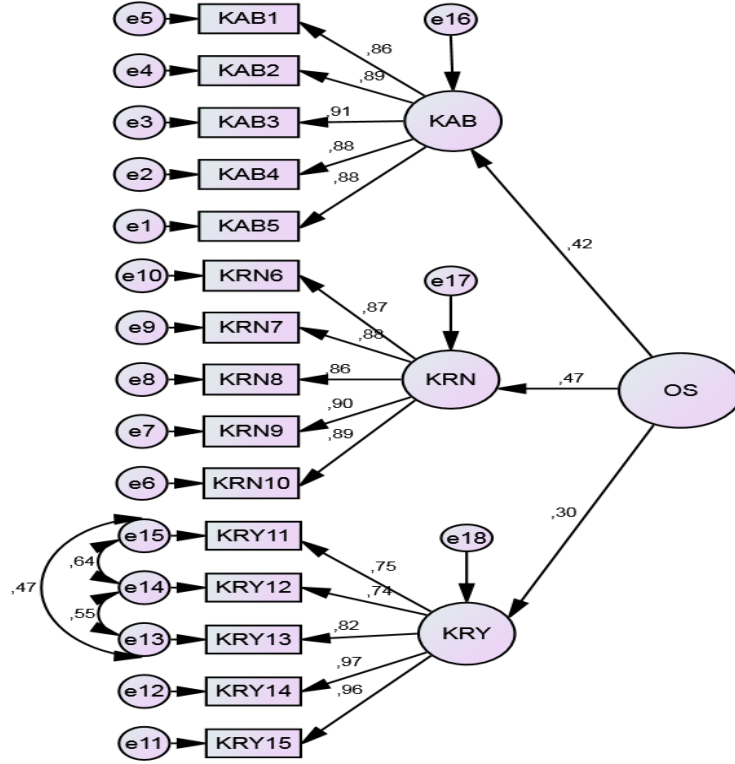
Çalışanların Koruyucu Sessizlik (KRY) düzeylerini ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan 5 madde tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktöre ait faktör

yükleri 0,891 ile 0,916 arasında değişmektedir. 2,620'lik özdeğere sahip bu faktör toplam varyansın %17,464'ünü açıklamaktadır.

2.5.5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeği ile ilgili yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının uyumunun tespitine yönelik olarak DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA sonucunda faktör yüklerinin hepsinin 0,5'ten büyük olduğu görülmektedir.

Şekil 2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 2.11. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	2.430
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0.063
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$	0.927
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$	0.918
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$	0.977
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$	0.962
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$	0.978
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$	0.973

Modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde D5 ile D6 arasında modifikasyon yapılması sonucunda uyum iyiliği değerlerinin daha iyi olduğu gözlenmiştir. Yapılan modifikasyon sonucunda ortaya çıkan değerler Şekil 2.3 ve Tablo 2.11’de belirtilmiştir.

2.5.5.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizliklerini ölçmeye yönelik olarak ele alınan örgütsel sessizlik ölçeğine ait maddelerin ortalamaları Tablo 2.12’de özetlenmiştir.

Tablodaki değerler incelendiğinde en yüksek ortalamanın KRY5 kodlu “Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri kimseye paylaşmam” ifadesine ait olduğu görülmektedir (3,95). Ortalaması en düşük olan ifade ise KRN2 kodlu “Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım” ifadesidir (1,82). 15 ifadeye ait ortalamalar incelendiğinde ortalamaların birbirlerine uzak oldukları görülmektedir (1,82-3,95).

Tablo 2.12. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Faktörler	X	SS	Değerlendirme
KAB1	2,18	,994	Düşük
KAB2	2,16	,989	Düşük
KAB3	2,01	1,04	Düşük
KAB4	2,06	1,04	Düşük
KAB5	2,01	1,04	Düşük
Kabullenici	2,1	1	Düşük
KRN1	1,88	,940	Düşük
KRN2	1,82	,947	Düşük
KRN3	1,88	1,00	Düşük
KRN4	1,85	,924	Düşük
KRN5	1,87	,922	Düşük
Korunmacı	1,9	0,9	Düşük
KRY1	3,56	1,25	Yüksek
KRY2	3,51	1,27	Yüksek
KRY3	3,70	1,24	Yüksek
KRY4	3,89	1,25	Yüksek
KRY5	3,95	1,26	Yüksek
Koruyucu	3,7	1,3	Yüksek
Örgütsel Sessizlik	2,56	1,06	Düşük

Her bir boyuta ait ortalamalar incelendiğinde çalışanların kabullenici (2,1) ve korunmacı (1,9) sessizlik seviyelerinin düşük olduğu fakat koruyucu sessizlik seviyelerinin (3,7) yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini etkileyecek konularda sessiz kalmadıklarını fakat kurumu ve çalışma arkadaşlarını

etkileyecek konularda onları korumak adına sessizlik davranışları göstereceklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlar ben merkezli konularda sessiz kalmayıp öteki merkezli konularda sessiz kalabilmektedirler.

Örgütsel sessizliğe ait boyutlar bir bütün olarak ele alındığında çalışanların örgütsel sessizlik seviyelerinin (2,56) düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç işletme ve çalışanlar açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilip çalışanların örgüt içerisindeki birçok konuda yaşanan olaylarda sessizlik davranışı göstermedikleri, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

2.5.6. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Analizler

2.5.6.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Araştırmamızın bu kısmında 24 madde ve 4 boyuttan oluşan pozitif psikolojik sermaye ölçeği için güvenirlilik analizi her bir maddenin içsel tutarlılığı ve homojenliği hakkında bilgi veren Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait ifadeler Özyeterlilik için (OY), Umut için (U), Dayanıklılık boyutu için (D) ve İyimserlik boyutu için (İ) kodu ile 1'den 24'e kadar numaralandırılarak belirtilmiştir.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin güvenirliliğini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 2.13'te özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde bütün maddelere ait toplam korelasyon değerlerinin 0,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde her bir maddeye ait bu maddelerin silinmeleri durumunda Cronbach Alfa değerinde önemli sayılabilecek bir değişim olmayacağı görülmektedir. Bu nedenlerden ötürü ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ankete ilişkin güvenirlilik katsayısını gösteren Cronbach Alfa değerinin 0,961 olarak çıkmış olması ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.13. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
OY1	4,02	1,132	91,18	267,298	,733	,958
OY2	4,05	1,086	91,14	269,113	,713	,958
OY3	3,91	1,074	91,29	269,375	,714	,958
OY4	4,01	1,140	91,18	266,849	,740	,957
OY5	4,04	1,107	91,16	268,175	,726	,958
OY6	4,13	1,110	91,07	268,873	,703	,958
U1	4,15	,894	91,05	275,420	,657	,958
U2	3,84	1,016	91,35	273,525	,629	,959
U3	4,30	,880	90,90	274,730	,692	,958
U4	4,03	,874	91,17	274,940	,690	,958
U5	4,06	,876	91,14	274,934	,689	,958
U6	3,67	1,010	91,53	274,077	,616	,959
D1	4,04	,922	91,16	272,261	,742	,957
D2	4,12	,857	91,08	273,873	,743	,958
D3	4,25	,891	90,94	273,489	,727	,958
D4	3,96	,959	91,24	271,838	,725	,958
D5	4,18	,915	91,01	273,578	,703	,958
D6	4,09	,904	91,11	272,759	,741	,958
I1	3,88	,971	91,32	272,742	,686	,958
I2	3,92	,919	91,28	273,956	,687	,958
I3	3,85	,941	91,35	273,271	,692	,958
I4	3,70	1,117	91,49	270,156	,662	,958
I5	3,22	1,123	91,98	272,441	,593	,959
I6	3,77	1,045	91,43	271,508	,671	,958
GENEL	Aritmetik Ortalama 95,20	Standart Sapma 17,196		Varyans 295,701		Cronbach Alfa ,961

2.5.6.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin geçerliliğini tespit etmeye yönelik olarak temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda umut boyutuna ait “Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum” (U2) ve “Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum” (U6) maddeleri iki faktöre yüklendikleri için ölçekten çıkarılmışlardır. Bu maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra kalan 22 madde için yeniden açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2.14’te verilmiştir.

Tablodaki değerler incelendiğinde her bir maddeye ait faktör yüklerinin 0,40’tan yüksek oldukları ve ayrı ayrı 4 faktörde toplandıkları görülmektedir. Ölçekte yer alan 22 madde toplam varyansın %75’ni açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi ile ölçülüp ölçülemeyeceğine karar vermede yol gösterici olan KMO (Kaiser-

Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,962 ve Barlett küresellik testinin (7997,231; p=0,000) anlamlı olduğu görülmektedir. Her bir maddeye ait faktör yükleri incelendiğinde bu değerlerin en düşük 0,607 ve en yüksek 0,892 olduğu görülmektedir. Bu durum maddelerin faktörü nitelediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.14. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1. Faktör: Özyeterlilik					
OY1	,892	12,630	52,624	52,624	,970
OY2	,890				
OY3	,858				
OY4	,871				
OY5	,856				
OY6	,856				
2. Faktör: Umut					
U1	,710	2,765	11,519	64,143	,891
U3	,681				
U4	,633				
U5	,738				
3. Faktör: Dayanıklılık					
D1	,751	1,698	7,076	71,219	,940
D2	,787				
D3	,779				
D4	,671				
D5	,786				
D6	,765				
4. Faktör: İyimserlik					
I1	,607	1,041	3,922	75,141	,909
I2	,656				
I3	,723				
I4	,803				
I5	,789				
I6	,789				
KMO= ,962					
Küresellik Derecesi (Barlett's)=7997,231					

Analiz sonucunda elde edilen birinci faktör Özyeterlilik (OY) ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Toplam 6 maddeden oluşan Özyeterlilik boyutuna ait değerler tabloda da görüldüğü gibi tek bir faktör altında toplanmış olup faktör yükleri 0,892 ile 0,856 arasında değişmektedir. Bu faktöre ait özdeğer 12,630'dur ve bu faktör toplam varyansın % 52,624'ünü açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen ikinci faktör Umut (U) ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda umut boyutuna ait U2 ve U6 maddeleri iki faktöre yüksek oranda yüklendikleri için ölçekten çıkarıldıktan sonra analiz tekrar edilmiştir. 4 maddeye düşürülen bu faktöre ait faktör yükleri 0,633 ile 0,738 arasında

değişmektedir. Özdeğeri 2,765 olan bu faktör toplam varyansın %11,519'unu açıklamaktadır.

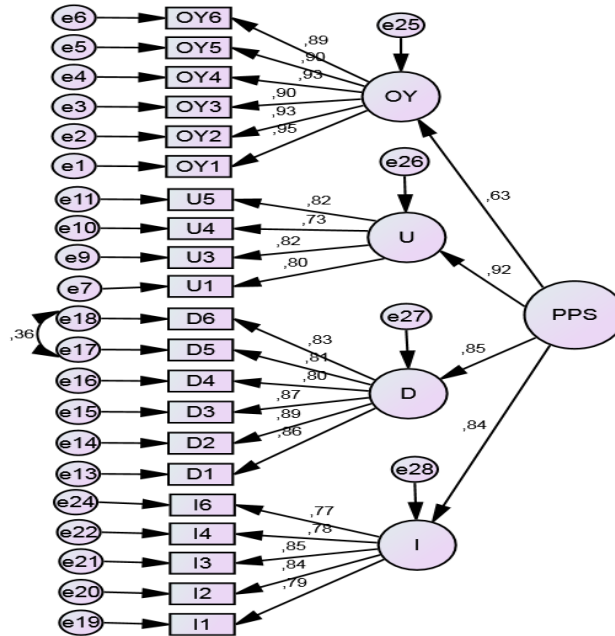
Çalışanların dayanıklılık (D) düzeylerini ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan 6 madde tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktöre ait faktör yükleri 0,671 ile 0,787 arasında değişmektedir. 1,698'lik özdeğere sahip bu faktör toplam varyansın %7,076'sını açıklamaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait son faktör olan iyimserliğe (İ), ait İ5 maddesi iki faktöre yüklendiği için ölçekten çıkarılmıştır. Bu faktör çıkarıldıktan sonra analiz tekrar edilmiş ve faktör yüklerinin 0,607 ile 0,803 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Özdeğeri 1,041 olan bu faktör toplam varyansın % 3,922'sini açıklamaktadır.

2.5.6.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği ile ilgili yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının uyumunun tespitine yönelik olarak DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA sonucunda faktör yüklerinin hepsinin 0,5'ten büyük olduğu görülmektedir.

Şekil 2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 2.15. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,623
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$,042
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$,925
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$,907
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$,984
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$,958
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$,984
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$,982

Modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde D5 ile D6 arasında modifikasyon yapılması sonucunda uyum iyiliği değerlerinin daha iyi olduğu gözlenmiştir. Yapılan modifikasyon sonucunda ortaya çıkan değerler yukarıdaki şekil ve tabloda belirtilmiştir.

2.5.6.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ile ele alınan pozitif psikolojik sermaye seviyelerine ait maddelerin ortalamaları Tablo 2.16’da özetlenmiştir.

Tablodaki değerler incelendiğinde “Herhangi bir sorunu çözecek birçok yol vardır” U3 (4,30) ve “Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim” D3 (4,25) ifadelerine çalışanların katılımlarının çok yüksek seviyede olduğu, “Bu işimde olaylar her zaman istediğim şekilde geliyor” İ5 (3,22) ifadesine ise orta seviyede olduğu görülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait 22 ifadenin ortalamaları incelendiğinde ortalamaların birbirlerine çok uzak olmadıkları (3,22-4,30) ve genel olarak değerlendirme sonuçlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Her bir boyuta ait ortalamalar incelendiğinde çalışanların özyeterlilik (4,0), umut (4,0), dayanıklılık (4,1) ve iyimserlik (3,7) seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların çoğunlukla zorlu görevlerin üstesinden gelme konusunda kendilerine güvenen (özyeterlilik), amaçlarına ulaşma konusunda çaba gösteren (umut), karşılaştıkları zorluk ve sıkıntılara rağmen ayakta kalarak başarıya ulaşmaya çalışan (dayanıklılık) ve mevcut durum ve gelecekle ilgili olumlu düşüncelere sahip (iyimserlik) bireyler oldukları söylenebilir.

Tüm ifadelerle ait genel ortalama sonuçları incelendiğinde (3,95); çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu, mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları çözme konusunda kendilerini güçlü hissettikleri söylenebilir.

Tablo 2.16. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Faktörler	X	SS	Değerlendirme
ÖY1	4,02	1,132	Yüksek
ÖY2	4,05	1,086	Yüksek
ÖY3	3,91	1,074	Yüksek
ÖY4	4,01	1,140	Yüksek
ÖY5	4,04	1,107	Yüksek
ÖY6	4,13	1,110	Yüksek
Özyeterlilik	4,0	1,1	Yüksek
U1	4,15	,894	Yüksek
U3	4,30	,880	Çok Yüksek
U4	4,03	,874	Yüksek
U5	4,06	,876	Yüksek
Umut	4,0	0,9	Yüksek
D1	4,04	,922	Yüksek
D2	4,12	,857	Yüksek
D3	4,25	,891	Çok Yüksek
D4	3,96	,959	Yüksek
D5	4,18	,915	Yüksek
D6	4,09	,904	Yüksek
Dayanıklılık	4,1	0,9	Yüksek
İ1	3,88	,971	Yüksek
İ2	3,92	,919	Yüksek
İ3	3,85	,941	Yüksek
İ4	3,70	1,117	Yüksek
İ5	3,22	1,123	Orta
İ6	3,77	1,045	Yüksek
İyimserlik	3,7	1,0	Yüksek
Pozitif Psikolojik Sermaye	3,95	,975	Yüksek

2.6. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmamızdaki lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye ölçekleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaya yönelik olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi en az iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki ilişki hakkında bilgi veren katsayı “korelasyon katsayısı” (r) olarak adlandırılır. Korelasyon katsayısı +1,00 ile -1,00 arasında değerler alır ve bu değerlerin 1,00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; -1,00 olması mükemmel negatif ilişkiyi; 0,00 olması ise ilişki olmadığı anlamına gelir. Mutlak değer olarak 1,00 ile 0,70 arasında olması yüksek; 0,70 ile 0,30 arasında olması orta ve 0,30 ile 0,00 arasında olması ise düşük seviyede bir ilişki olduğu şeklinde açıklanır (Yurtseven vd., 2013: 54).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktörleri normal dağılım göstermediklerinden Spearman Brown sıra farkları korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2.17'deki korelasyon değerleri incelendiğinde örgütsel sessizlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında ve örgütsel sessizlik ile lider ye etkileşimi arasında negatif yönlü; pozitif psikolojik sermaye ile lider ye etkileşimi arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişken lider ye etkileşimi ile bağımlı değişken örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında %99 önem düzeyinde negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır ($r=-0,509$; $p=0,000$). Bu durum çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkiler olumlu yönde arttıka çalışanların örgütsel sessizliklerinin azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

Bağımsız değişken lider ye etkileşimi ile aracı değişken pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye ait değerler incelendiğinde aralarında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,558$; $p=0,000$). Bu sonuç çalışanlar ile yöneticileri arasındaki etkileşim arttıka veya azaldıkça çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri de artacak veya azalacaktır şeklinde ifade edilebilir.

Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait değerler incelendiğinde pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,481$; $p=0,000$). Bu durum çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri arttıka örgütsel sessizliklerinin azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

Lider ye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermayenin boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; lider ye etkileşimi ile zyeterlilik arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,400$; $p=0,000$). Lider ye etkileşimi ile umut arasında aynı şekilde %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,380$; $p=0,000$). Diğer bir pozitif psikolojik sermaye boyutu olan dayanıklılık ile lider ye etkileşimi arasındaki

ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,371$; $p=0,000$). Son olarak lider üye etkileşimi ile iyimserlik arasındaki sonuçlara baktığımızda aralarında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,464$; $p=0,000$). Bu sonuçlara göre çalışanların liderleri ile etkileşimlerinin kalitesi arttıkça geliştirilebilir özelliğe sahip olan özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserliklerinin de artacağı söylenebilir.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin boyutları ayrı ayrı olarak incelendiğinde; lider üye etkileşimi ile kabullenici sessizlik arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,474$; $p=0,000$). Benzer şekilde lider üye etkileşimi ile korunmacı sessizlik arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,385$; $p=0,000$). Diğer taraftan lider üye etkileşimi ile koruyucu sessizlik arasındaki ilişkiye ait değerler incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r=0,013$; $p=0,809$). Diğer bir ifade ile yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim olumlu yönde arttığında çalışanların koruyucu sessizlik seviyeleri bu etkileşimden etkilenmezken kabullenici ve korunmacı sessizliklerinde azalma olur.

Pozitif psikolojik sermayenin boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkiler ise aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

- Özyeterlilik ile kabullenici ($r=-0,474$; $p=0,000$) sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç çalışanların özyeterliliklerinin artması durumunda kabullenici sessizlik seviyelerinin de azalacağı anlamına gelir.
- Özyeterlilik ile korunmacı ($r=-0,398$; $p=0,000$) sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların özyeterliliklerinin artması durumunda korunmacı sessizlik seviyelerinin de azalacağı anlamına gelir.
- Özyeterlilik ile koruyucu sessizlik arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,114$; $p=0,031$). Bu sonuç özyeterliliğin artması

durumunda örgütü ve çalışma arkadaşlarını korumaya yönelik sessizliği ifade eden koruyucu sessizliğin de artacağını göstermektedir.

- Umut ile kabullenici ($r=-0,367$; $p=0,000$) sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca göre çalışanların umut seviyelerinin artması durumunda kabullenici sessizliklerinin azalacağı söylenebilir.
- Umut ile korunmacı ($r=-0,311$; $p=0,000$) sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların umut seviyelerinin artması durumunda korunmacı sessizliklerinin azalacağı söylenebilir.
- Umut ile koruyucu sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r=0,021$; $p=0,689$). Bu sonuç çalışanların umut seviyelerinin artmasının örgütü ve çalışma arkadaşlarını korumaya yönelik sessizliği ifade eden koruyucu sessizlik seviyelerine etki etmeyeceği şeklinde yorumlanabilir.
- Dayanıklılık ile kabullenici ($r=-0,322$; $p=0,000$) sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Ortaya çıkan bu sonuca göre çalışanların olumsuzluklar karşısında ayakta kalabilmelerini sağlayan dayanıklılık seviyeleri arttıkça kabullenici sessizlik seviyelerinin azaldığı söylenebilir.
- Dayanıklılık ile korunmacı ($r=-0,407$; $p=0,000$) sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuca göre çalışanların dayanıklılık seviyeleri arttıkça korunmacı sessizlik seviyelerinin azaldığı söylenebilir.
- Dayanıklılık ile koruyucu sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r=0,053$; $p=0,313$). Bu sonuç çalışanların dayanıklılık seviyelerinin artmasının koruyucu sessizlik seviyelerini artırma veya azaltma gibi bir etkisinin olmayacağı anlamına gelmektedir.
- İyimserlik ile kabullenici ($r=-0,343$; $p=0,000$) sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulguya göre çalışanların mevcut durum ve gelecekle ilgili konulara olumlu yönleri ile bakmalarını ve kötü olan olayların iyi olacağına olan inançlarını ifade eden

iyimserliklikleri arttıkça kabullenici sessizlik seviyelerinin azalacağı söylenebilir.

- İyimserlik ile korunmacı ($r=-0,245$; $p=0,000$) sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların iyimserliklikleri arttıkça korunmacı sessizlik seviyelerinin azalacağı söylenebilir.
- İyimserlik ile koruyucu sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r=-0,034$; $p=0,524$). Bu sonuca göre çalışanların iyimserlik seviyelerinin artmasının veya azalmasının koruyucu sessizliklerinin artmasına veya azalmasına herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 2.17. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Lider Üye Etkileşimi	Örgütsel Sessizlik	Kabullenici	Korunmacı	Koruyucu	Pozitif Psikolojik Sermaye	Özyeterlilik	Umut	Dayanıklılık	İyimserlik
Lider Üye Etkileşimi	1,000									
Örgütsel Sessizlik	-,509** (p=0,000)	1,000								
Kabullenici	-,474** (p=0,000)	,635** (p=0,000)	1,000							
Korunmacı	-,385** (p=0,000)	,557** (p=0,000)	,451** (p=0,000)	1,000						
Koruyucu	,013 (p=0,809)	,484** (p=0,000)	-,085 (p=0,106)	-,172** (p=0,001)	1,000					
Pozitif Psikolojik Sermaye	,558** (p=0,000)	-,481** (p=0,000)	-,481** (p=0,000)	-,432** (p=0,000)	,072 (p=0,176)	1,000				
Özyeterlilik	,400** (p=0,000)	-,421** (p=0,000)	-,474** (p=0,000)	-,398** (p=0,000)	,114* (p=0,031)	,798** (p=0,000)	1,000			
Umut	,380** (p=0,000)	-,326** (p=0,000)	-,342** (p=0,000)	-,303** (p=0,000)	,021 (p=0,689)	,734** (p=0,000)	,513** (p=0,000)	1,000		
Dayanıklılık	,371** (p=0,000)	-,334** (p=0,000)	-,322** (p=0,000)	-,407** (p=0,000)	,053 (p=0,313)	,799** (p=0,000)	,590** (p=0,000)	,634** (p=0,000)	1,000	
İyimserlik	,464** (p=0,000)	-,349** (p=0,000)	-,343** (p=0,000)	-,245** (p=0,000)	-,034 (p=0,524)	,795** (p=0,000)	,444** (p=0,000)	,593** (p=0,000)	,563** (p=0,000)	1,000

**p<0,01; *p<0,05

2.6.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkinin Ortaya Konması

Literatür incelemesi sonucunda ortaya konan hipotezler yapısal geçerlilikleri ispatlanmış olan ölçüm modelleri üzerine uygulanmıştır. Araştırmanın yapısal modeli bu ölçüm modellerinin kuramsal yapıya uygun bir şekilde bir araya getirilmeleri ile oluşturulmuştur. Modelde lider üye etkileşimi bağımsız değişken (dışsal-exogenous variable), örgütsel sessizlik bağımlı değişken (içsel-endogenous variable) ve pozitif psikolojik sermaye aracı değişkeni teşkil etmektedir. Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik literatür doğrultusunda ikincil düzeyli ve çok boyutlu örtük değişkenler olarak değerlendirilmişlerdir. Buna göre pozitif psikolojik sermaye özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutlarından; örgütsel sessizlik ise kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik alt boyutlarından meydana gelmektedir.

Aşağıda araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli testinden yararlanılmıştır. Modelin geçerliliğinin ortaya konması için uyum iyiliği değerleri tespit edilmiş ve hipotezlere göre değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Verilerin normal dağılmadığı göz önünde bulundurularak değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilirken aracılık rolünün geçerliliğinin tespit edilmesinde Bootstarp metodu kullanılmıştır. Bu metot kullanılırken örneklem sayısı 1000, güven aralıklarını % 95 seviyesinde veren Bias-Corrected Confidence Intervals yöntemi seçilmiş ve Bootfactor değeri de 1 olarak tercih edilmiştir (Bayram, 2013: 106; Burmaoğlu vd., 2013:20; Lau ve Cheung, 2010:5; Naktiyok, 2015: 154).

Modelde LÜE: Lider Üye Etkileşimini, ÖS: Örgütsel Sessizliği, KAB: Kabullenici Sessizliği, KRN: Korunmacı Sessizliği, KRY: Koruyucu Sessizliği, PPS: Pozitif Psikolojik Sermayeyi, ÖY: Özyeterliliği, U: Umudu, D: Dayanıklılığı ve İ: İyimserliği ifade eden kodlardır. Ayrıca şekildeki elipsler örtük değişkenleri, dikdörtgenler gözlemlenen değişkenleri, tek yönlü oklar bir değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisini, çift yönlü oklar ise iki değişken arasındaki

Tablo 2.18. Yapısal Modelin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,634
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0,042
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$	0,912
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$	0,902
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$	0,966
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$	0,917
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$	0,966
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$	0,963

Hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak oluşturulan modelin standardize edilmiş faktör yüklerinin Bootstrap güven aralıkları Tablo 2.19’da özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde yanlılıktan arındırılmış Bootstrap yöntemi ile analiz edilen modelde lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin, lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermayenin ve pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizliğin istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlı ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Ayrıca her bir ilişkiye ait faktör yüklerinin alt ve üst sınırlarının hiçbirinin sıfıra eşit olmadığı, böylece %99 önem düzeyinde tabloda yer alan hiçbir ilişkinin sıfıra eşit olmayacağı söylenebilir.

Tablo 2.19. Standardize Edilmiş Faktör Yüklerinin Bootstrap Güven Aralıkları

Hipotez	Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	Alt Düzey	Üst Düzey	P
H1	ÖS	LÜE	-0,504	-0,770	-0,290	0,000
H2	PPS	LÜE	0,603	0,515	0,693	0,000
H3	ÖS	PPS	-0,806	-1,045	-0,611	0,000

Aracı değişken açısından modeldeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 2.20’de özetlenmiştir. Bu değerler AMOS programının bootstrap çıktısından elde edilmişlerdir. Tablodaki değerler incelendiğinde lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında doğrudan bir etkinin olduğu ($r=-0,504$; $p=0,000$) tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile aktarılan dolaylı bir etkinin de ($r=-0,486$; $p=0,000$) olması pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik ilişkisinde aracı etkisinin olduğunu göstergesidir. Aracı etki ile ilgili sonuçlara ait veriler Hipotez 4’de ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Tablo. 2.20. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	LÜE	PPS	ÖS
PPS	Doğrudan	0,603	0,000	0,000
	Dolaylı	0,000	0,000	0,000
	Toplam	0,603	0,000	0,000
ÖS	Doğrudan	-0,504	-0,806	0,000
	Dolaylı	-0,486	0,000	0,000
	Toplam	-0,990	-0,806	0,000

H1. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların lider üye etkileşimi seviyeleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkileri gösteren sonuçlar Tablo 2.19 ve Tablo 2.20’de özetlenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliği %99 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir ($r=-0,504$; $p=0,000$).

Bununla birlikte lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye pozitif psikolojik sermaye göz ardı edilerek bakıldığında lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerinde daha fazla etkisinin olduğu görülmektedir ($r=-1,05$; $p=0,000$). Lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ait model, modele ait uyum iyiliği değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK 1’de verilmiştir.

Ortaya çıkan bu sonuç anket çalışmasının yapıldığı kurumdaki çalışanların yöneticileri ile olan etkileşimlerinin olumlu anlamda artış göstermesi halinde örgütsel sessizliklerinin azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Yüksek kalitede lider üye etkileşimini ifade eden karşılıklı güven, sadakat ve sorumluluk bilinci sayesinde çalışanlar ihtiyaçları olan bilgi ve kaynaklara ulaşabilmekte ve bu durum örgüt içerisindeki faaliyetlerle ilgili konularda fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu bulgu, lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmalarla ortaya konan sonuçlarla örtüşmektedir (Liang ve Wang, 2016: 641; Xu vd., 2015: 769; Çöp, 2015; Bayraktar, 2014: 74; Chan ve Davey, 2016: 49; Botero ve Dyne, 2009: 94).

Elde edilen bulgulara göre “*Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır*” yönündeki H1 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

H2. Lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye ait veriler Tablo 2.19 ve Tablo 2.20’de belirtilmiştir. Bu veriler incelendiğinde lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,603$; $p=0,000$).

Lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik göz ardı edilerek yapılan analiz sonucunda lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,598$; $p=0,000$). Bu sonuca göre lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye örgütsel sessizlik değişkeni dâhil olduğunda lider üye etkileşiminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin arttığı söylenebilir.

Çıkan bu sonuç lider üye etkileşiminin artış göstermesi halinde çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin de aynı yönde bir artış göstereceği şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifade ile çalışanlar yöneticileri ile olumlu yönde bir etkileşim içinde olduklarında pozitif psikolojik sermayelerinin artacağı söylenebilir. Çalışmamızda ortaya çıkan bu sonuç lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmaları desteklemektedir (Norvapalo, 2014: 209; Wang vd., 2014: 13; Yang vd., 2015: 84; Memili vd. 2014: 209). Lider üye etkileşiminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkilerine ait model, uyum iyiliği değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK 2’de sunulmuştur.

Bu sonuçlara dayanarak “*Lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır*” yönündeki H2 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

H3. Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait veriler Tablo 2.19 ve Tablo 2.20’de belirtilmiştir. Bu verilere göre pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,806$; $p=0,000$).

Lider üye etkileşiminin modele dâhil edilmediği, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin temel modeldekine göre daha yüksek seviyede olduğu ($r=-1,13$; $p=0,000$) görülmektedir. Bu sonuç modeldeki lider üye etkileşiminin pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini azalttığını ortaya koymaktadır. Bu durum anket çalışmasına katılan çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin artış göstermesi ile örgütsel sessizliklerinin azaldığı, diğer bir ifade ile psikolojik olarak kendilerini güçlü hisseden ve kendilerine güvenen çalışanların örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini ifade etme konusunda sessizlik davranışı göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir. Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik çıkan bu sonuç daha önce bu ilişkiyi araştıran çalışmaların ortaya koydukları sonuçlarla benzerlik göstermektedir (Hoveyda ve Seyedpoor, 2015: 508; Abdi ve Hosseini, 2015; Yu ve Liu, 2016: 738). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini gösteren model, uyum iyiliği değerleri ve bu modele ait standardize edilmiş faktör yükleri EK 3’te verilmiştir.

Bu bulgular ışığında “*Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır*” yönündeki H3 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

H4. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi vardır.

Aracı değişkenin etkisinin tespit edilmesine yönelik olarak ilk etapta bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Sonrasında aracı

etkiyi ölçmeye yönelik olarak Bootstarp metodu kullanılmıştır. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünün olduğunu söyleyebilmek için pozitif psikolojik sermayenin modele dâhil edilmeden önceki ve modele dâhil edildikten sonraki lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide “r” değerleri ve “p” değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Aracılık etkisi ile ilgili olarak literatür incelendiğinde Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından ortaya konan şartların temel alınarak değerlendirildiği görülmüştür. Bu şartlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Bağımsız değişkenin (lider üye etkileşimi), bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir.
- Bağımsız değişkenin (lider üye etkileşimi), aracı değişken (pozitif psikolojik sermaye) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir.
- Aracı değişkenin (pozitif psikolojik sermaye) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir.
- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik oluşturulan modele aracı değişken dâhil edildiğinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsızlaşması *tam aracı etki*; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ise *kısmi aracı etki* anlamına gelir.

Lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde aracılık etkisinin incelenmesine yönelik olarak Baron ve Kenny tarafından önerilen 4 aşamalı analiz yöntemi temel model olarak alınmıştır. Şekil 2.5’te AMOS programında bootstrapping yöntemi kullanılarak test edilen modelin kestirim sonuçları gösterilmektedir.

Lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin incelenmesine yönelik olarak oluşturulan model ve modele ait uyum iyiliği değerleri, standardize edilmiş faktör yükleri, doğrudan ve dolaylı etkilere ait veriler Tablo 18, 19 ve 20’de verilmiştir.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki pozitif psikolojik sermaye modele aracı değişken olarak dâhil edilmeden önce anlamlı iken pozitif

psikolojik sermaye aracı olarak modele dâhil edildikten sonra aralarındaki ilişki anlamsızlaşıyor ise pozitif psikolojik sermayenin tam aracı etkisinin olduğu, aralarındaki ilişki düzeyinde azalma oluyor ise kısmi aracılık rolünün olduğunu söylememiz mümkündür. Pozitif psikolojik sermaye bağlamında lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenirken öncelikle pozitif psikolojik sermaye modelden çıkarılarak lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliğe doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($r=-1,05$; $p=0,000$). Bu ilişkiye ait model, uyum iyiliği ve standardize edilmiş faktör yükleri EK 4’te verilmiştir.

Pozitif psikolojik sermayenin modele aracı değişken olarak dâhil edilmesi ile ortaya çıkan sonuçları yansıtan Tablo 18 ve 19’daki değerler incelendiğinde modelde lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir ($r=-0,504$; $p=0,000$). Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye pozitif psikolojik sermaye aracı değişken olarak dâhil edildikten sonra lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde mutlak değer olarak azalma olduğu görülmektedir (1,05’ten 0,504’e düşmüştür). Bu durum pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Kısmi aracılık etkisinin olduğunun diğer bir göstergesi ise bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisinin bir kısmının doğrudan doğruya; bir kısmının ise aracı değişken(ler) vasıtası ile dolaylı bir şekilde aktarılması sonucunda ortaya çıkan ilişkiyi ifade eder (Yanık, 2014:167). Aracı değişkenin dolaylı etkisinin ortaya konulmasına yönelik yapılan Bootstarp testi sonucunda lider üye etkileşiminin pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu ($r=-0,486$; $p=0,000$) görülmüştür. Bir başka deyişle lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile aktarılan dolaylı etkinin anlamlı olması ($r=-0,486$; $p=0,000$) ve bu etkinin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamlı olarak azaltması (1,05’ten 0,504’e indirmesi), lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin olduğunun göstergesidir. Dolayısıyla “*Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif*

psikolojik sermayenin aracı etkisi vardır” şeklinde ifade edilen H4 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 2.21. Aracı Değişkenin Anlamlılık Düzeyi

İlişki	Aracısız doğrudan etki	Aracılı doğrudan etki	Dolaylı etki
LÜE-PPS-ÖS	-1,05 (0,000)	-0,504 (0,000)	-0,486 anlamlı kısmi aracı

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken olarak dâhil edilmesi, lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide dolaylı etkinin olması ($r=-0,486$; $p=0,000$) ve pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik ilişkisine aracı değişken olarak dahil edilmesinden sonra bu iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetinde azalma olması (mutlak değer olarak 1,05’ten 0,504’e düşmesi) pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğunun göstergesidir. Kısmi aracılık etkisi, aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin tamamını açıklayamadığı ve başka bir değişkenin veya değişkenlerin de aracılık yapabileceği anlamına gelir (Koç vd., 2014: 20; Khan ve Rashid, 2015: 350; Baron ve Kenny, 1986; Hair vd., 2014: 241). Pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik ilişkisinde kısmi aracı etkisinin ortaya çıkmış olması iki duruma işaret etmektedir. Birincisi pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik ilişkisinde önemli bir değişken olduğu ve lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik ilişkisinde pozitif psikolojik sermayeye ilave olarak başka değişkenlerin de etkili olabileceğidir. İkincisi ise araştırma sonucunda elde edilen verilere göre (doğrudan etkiler) örgütsel sessizliğin azaltılmasında pozitif psikolojik sermayenin ($r=-0,806$) lider üye etkileşimine ($r=-0,504$; $p=0,000$) göre daha fazla etkisinin olduğu yönündedir. Bir başka deyişle lider üye etkileşiminin artırılması yanında pozitif psikolojik sermayenin de artırılması örgütsel sessizliğin daha da azalmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak örgütsel sessizliğin azaltılmasında lider üye etkileşimi önemli bir faktördür. Örgüt ve yöneticilerin örgütsel sessizliği azaltmaları için -öncelik pozitif psikolojik sermayede olmak üzere- hem lider üye etkileşiminin hem de çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin artırılmasına önem vermeleri

gerekmektedir. Ayrıca bu veriler örgütsel sessizliğin azaltılmasında başka faktörlerin de etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Kısmi aracı etkinin olması lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliğe etkisinde pozitif psikolojik sermayenin yanında başka aracı değişkenlerin de olabileceği anlamına gelmektedir.

2.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE YAPILAN KARŞILAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların cinsiyet, medeni hâl, yaş, eğitim, pozisyon, departman, çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi gibi demografik özelliklerine göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyeleri açısından aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir.

Bunun için verilerin normal dağılmadıkları göz önüne alınarak iki gruptan oluşan cinsiyet, medeni hâl ve pozisyon soruları için parametrik olmayan Mann Whitney-U Testi; ikiden fazla gruptan oluşan eğitim, departman vd. için yine parametrik olmayan Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır. Mann Whitney-U testi bağımsız örnekler için uygulanan t-testi yerine kullanılabilen parametrik olmayan bir testtir. Aralarındaki fark, t testi iki grup ortalamalarını karşılaştırırken Man Whitney U testi ise medyanları karşılaştırır. Aynı şekilde Kruskal Wallis H-Testi de One Way ANOVA testinin nonparametrik karşılığıdır (Karagöz, 2010: 23).

2.7.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma

Cinsiyet açısından çalışanların lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak yapılan Man Withney-U Testi sonuçları aşağıda Tablo 2.22’de verilmiştir.

Tablo 2.22. Cinsiyete Göre Karşılaştırma (Man Withney-U)

N=359	Cinsiyet	F	Sıra Ort.	Mann Whitney-U	P
Lider Üye Etkileşimi	Erkek	185	182,98	15544,500	,575
	Kadın	174	176,84		
Örgütsel Sessizlik	Erkek	185	182,20	15688,500	,679
	Kadın	174	177,66		
<i>Kabullenici</i>	Erkek	185	189,04	14423,000	,086
	Kadın	174	170,39		
<i>Korunmacı</i>	Erkek	185	181,27	15859,500	,808
	Kadın	174	178,65		
<i>Koruyucu</i>	Erkek	185	176,65	15475,000	,526
	Kadın	174	183,56		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Erkek	185	180,63	13325,500	,906
	Kadın	174	179,33		
<i>Özyeterlilik</i>	Erkek	185	181,20	15873,500	,821
	Kadın	174	178,73		
<i>Umut</i>	Erkek	185	186,61	14871,500	,211
	Kadın	174	172,97		
<i>Dayanıklılık</i>	Erkek	185	178,16	15755,500	,728
	Kadın	174	181,95		
<i>İyimserlik</i>	Erkek	185	179,70	16039,500	,955
	Kadın	174	180,32		

* p<0,05 ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.22 incelendiğinde lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, ÖS boyutları, pozitif psikolojik sermaye ve PPS boyutlarının çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum anket çalışmasının yapıldığı kurumdaki kadın ve erkek çalışanların lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin bir birlerine çok yakın olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu sonuçlar Xu vd. (2015: 769) tarafından yapılan ve lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Xu vd. yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların lider üye etkileşimi algılarının ve örgütsel sessizlik seviyelerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Kahya (2013: 237) yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ve kadınların erkeklere göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir. Oğuzhan (2015: 156) yaptığı çalışmada kadınların erkeklere göre liderlerle (görev bağlamında) daha fazla etkileşim sağladıklarını ortaya koymuştur.

2.7.2. Medeni Hâle Göre Karşılaştırma

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin medeni hâllerine göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin farklılık

gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak yapılan Man Withney-U Testi sonuçları Tablo 2.23'te verilmiştir.

Tablo 2.23. Medeni Hâle Göre Karşılaştırma (Man Withney-U)

N=359	Medeni Hâl	F	Sıra Ort.	Mann Whitney-U	p
Lider Üye Etkileşimi	Evli	130	186,11	13443,500	,127
	Bekâr	229	176,53		
Örgütsel Sessizlik	Evli	130	181,12	14739,000	,877
	Bekâr	229	179,36		
<i>Kabullenici</i>	Evli	130	175,12	14250,500	,498
	Bekâr	229	182,77		
<i>Korunmacı</i>	Evli	130	169,85	13565,500	,157
	Bekâr	229	185,76		
<i>Koruyucu</i>	Evli	130	191,73	13359,500	,105
	Bekâr	229	173,34		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Evli	130	192,00	13325,500	,099
	Bekâr	229	173,19		
<i>Özyeterlilik</i>	Evli	130	193,52	13128,000	,061
	Bekâr	229	172,33		
<i>Umut</i>	Evli	130	190,88	13471,000	,132
	Bekâr	229	173,83		
<i>Dayanıklılık</i>	Evli	130	192,43	13269,500	,085
	Bekâr	229	172,95		
<i>İyimserlik</i>	Evli	130	186,11	14091,000	,399
	Bekâr	229	176,53		

* p<0,05 ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo 2.23 incelendiğinde lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, ÖS boyutları, pozitif psikolojik sermaye ve PPS boyutlarının çalışanların medeni hâllerine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum anket çalışmasının yapıldığı kurumdaki evli ve bekâr çalışanların lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin bir birlerine çok yakın olduğu şeklinde ifade edilebilir. Aktaş ve Şimşek (2015: 222) bir kamu kurumundaki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik seviyeleri arasında evli ya da bekâr olmalarına göre anlamlı bir farklılığının olmadığını tespit etmişlerdir. Uğurluoğlu vd. (2013: 13) hemşireler ile yaptıkları çalışma sonucunda lider üye etkileşimi algısının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Kızanlıklılı ve Çöp (2017: 277) otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ile medeni durumlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.7.3. Yaşa Göre Karşılaştırma

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin yaşlarına göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik (ÖS) ve pozitif psikolojik sermaye (PPS) seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak Kruskal Wallis-H Testi uygulanmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, ÖS boyutları, pozitif psikolojik sermaye ve PPS boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik olarak yapılan analiz sonuçları Tablo 2.24'te verilmektedir.

Tablodaki değerler incelendiğinde çalışanların yaşlarına göre lider üye etkileşimi ($x^2=6,725$; $p=0,151$) ve örgütsel sessizlik seviyelerinin ($x^2=1,421$; $p=0,840$) anlamlı olarak farklılık göstermediği görülmüştür. Ayrıca yaş değişkeninin pozitif psikolojik sermaye açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı, diğer bir ifade ile çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($x^2=8,633$; $p=0,071$).

Yaş değişkenine göre pozitif psikolojik sermaye boyutları açısından anlamlı bir farklılık sadece özyeterlilik boyutuna göre vardır ($x^2=15,782$; $p=0,003$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemeye yönelik olarak ikili karşılaştırmalarda kullanılan Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre 43 ve üstü yaş grubunda olanların (234,63) özyeterlilikleri; 19-24 (167,71), 25-30 (163,06) ve 31-36 (194,23) yaş grupları ile anlamlı bir farklılık göstermekte olup, 43 ve üstü yaşta olanların en yüksek özyeterlilik seviyesine sahip oldukları görülmektedir. 25-30 yaş gurubunda olanların özyeterlilik seviyesi en düşüktür. Çalışanlar iş yaşamında atıldıkları ilk dönemlerde belki kendi kapasitelerinin tam olarak farkında değillerdir. Ancak zaman geçtikçe iş yaşamında karşılaştıkları durumlar onların bu konudaki farkındalıklarını artırabilir. Her bir yaş grubuna ait ortalamalar incelendiğinde yaş arttıkça geliştirilebilir bir özelliğe sahip olan özyeterliliğin de arttığı söylenebilir. Bu sonuç bireylerin çalışma hayatına başladıktan sonra karşılaştıkları fiili durumun beklentileri ile örtüşmemesi nedeni ile kişinin kendisini yeterli hissetmemesine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2.24. Yaşa Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)

N=359	Yaş	Frekans	Sıra Ort.	x ²	p	Aralarında Anlamli Fark Görülen Gruplar
Lider Üye Etkileşimi	19-24 arası	104	160,78	6,725	,151	
	25-30 arası	122	179,99			
	31-36 arası	71	190,12			
	37-42 arası	34	200,63			
	43 ve üstü	28	200,71			
Örgütsel Sessizlik	19-24 arası	104	170,47	1,421	,840	
	25-30 arası	122	185,79			
	31-36 arası	71	180,13			
	37-42 arası	34	180,01			
	43 ve üstü	28	189,86			
Kabullenici	19-24 arası	104	173,04	2,807	,591	
	25-30 arası	122	190,18			
	31-36 arası	71	181,55			
	37-42 arası	34	161,37			
	43 ve üstü	28	180,18			
Korunmacı	19-24 arası	104	188,33	1,695	,792	
	25-30 arası	122	173,98			
	31-36 arası	71	184,09			
	37-42 arası	34	167,94			
	43 ve üstü	28	179,54			
Koruyucu	19-24 arası	104	160,63	9,045	,060	
	25-30 arası	122	178,07			
	31-36 arası	71	186,04			
	37-42 arası	34	212,75			
	43 ve üstü	28	205,32			
Pozitif Psikolojik Sermaye	19-24 arası	104	173,35	8,633	,071	
	25-30 arası	122	175,02			
	31-36 arası	71	182,96			
	37-42 arası	34	193,79			
	43 ve üstü	28	202,16			
Özyeterlilik	19-24 arası	104	167,71	15,782	,003*	-19-24x43 ve üstü -25-30x31-36 -25-30x37-42 -25-30x43 ve üstü -31-36x43 ve üstü
	25-30 arası	122	163,06			
	31-36 arası	71	194,23			
	37-42 arası	34	203,71			
	43 ve üstü	28	234,63			
Umut	19-24 arası	104	165,06	5,406	,248	
	25-30 arası	122	183,29			
	31-36 arası	71	176,39			
	37-42 arası	34	201,35			
	43 ve üstü	28	204,38			
Dayanıklılık	19-24 arası	104	155,44	9,309	,054	
	25-30 arası	122	186,00			
	31-36 arası	71	194,61			
	37-42 arası	34	202,12			
	43 ve üstü	28	181,18			
İyimserlik	19-24 arası	104	169,69	4,044	,400	
	25-30 arası	122	176,25			
	31-36 arası	71	194,07			
	37-42 arası	34	175,99			
	43 ve üstü	28	203,80			

* p<0,05 ise en az iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Kahya (2013: 241) ve Taşkıran (2010: 198) yaptıkları çalışmalarda örgütsel sessizliğin çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde

farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Kaya (2012: 165) yaptığı araştırmada katılımcıların psikolojik sermayeleri arasında yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığının olmadığını tespit etmiştir. Stringer (2008: 121) yaptığı çalışmada katılımcıların lider üye etkileşimi kaliteleri arasında yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur.

2.7.4. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin eğitim durumlarına göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçları Tablo 2.25'te verilmiştir. Aralarında farklılık olan grupları belirlemek üzere tanımlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bunun için ikili karşılaştırmalarda kullanılan Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır.

Tablo 2.25 incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarına göre pozitif psikolojik sermaye seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($\chi^2=10,269$; $p=0,016$). Çalışanların eğitim durumlarına göre hangi gruplar arasında farklılık olduğuna dair yapılan analiz sonuçlarına göre lise mezunu olan çalışanların (211,68); önlisans (179,89), lisans (166,49) ve lisansüstü (161,32) eğitim seviyelerine sahip olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına göre pozitif psikolojik sermayenin boyutları itibari ile farklılıklarına yönelik ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde umut ($\chi^2=8,937$; $p=0,030$) ve iyimserlik ($\chi^2=11,208$; $p=0,011$) boyutlarında farklılıkların olduğu görülmektedir. Lise mezunları (207,09); önlisans (183,38) ve lisansüstü (153,61) eğitim almış çalışanlara göre daha yüksek umut seviyesine sahiptirler. Diğer taraftan lise mezunu (208,61) olanların lisans (162,87) ve lisansüstü (159,87) mezunu olanlara göre daha yüksek seviyede iyimserliğe sahip oldukları görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar genel olarak incelendiğinde eğitim seviyesi en düşük olan çalışanların umut ve iyimserliklerinin daha yüksek olması beklentilerinin daha düşük olması ile açıklanabilir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar eğitim için harcadıkları para ve zamanın karşılığını yaptıkları iş sonucunda alamadıklarını düşünürken eğitim seviyesi düşük olan

çalışanlar harcadıkları zaman ve paranın karşılığını elde ettiklerini düşünüyor olabilirler.

Tablo 2.25. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)

N=359	Eğitim	F	Sıra Ort.	χ^2	p	Aralarında Anlamlı Fark Görülen Gruplar
Lider Üye Etkileşimi	Lise	76	200,38	4,592	,204	
	Önlisans	113	176,08			
	Lisans	151	170,94			
	Lisansüstü	19	193,79			
Örgütsel Sessizlik	Lise	76	170,24	2,345	,504	
	Önlisans	113	175,09			
	Lisans	151	188,05			
	Lisansüstü	19	184,29			
Kabullenici	Lise	76	174,44	3,209	,360	
	Önlisans	113	186,03			
	Lisans	151	182,95			
	Lisansüstü	19	142,92			
Korunmacı	Lise	76	168,18	7,400	,060	
	Önlisans	113	189,53			
	Lisans	151	185,42			
	Lisansüstü	19	127,55			
Koruyucu	Lise	76	178,26	14,280	,003*	-Lise x Lisansüstü -Önlisans x Lisansüstü -Lisans x Lisansüstü
	Önlisans	113	164,54			
	Lisans	151	182,27			
	Lisansüstü	19	260,89			
Pozitif Psikolojik Sermaye	Lise	76	211,68	10,269	,016*	-Lise x Önlisans -Lise x Lisans -Lise x Lisansüstü
	Önlisans	113	179,89			
	Lisans	151	166,49			
	Lisansüstü	19	161,32			
Özyeterlilik	Lise	76	197,19	4,256	,235	
	Önlisans	113	172,08			
	Lisans	151	174,28			
	Lisansüstü	19	203,79			
Umut	Lise	76	207,09	8,937	,030*	-Lise x Lisans -Lise x Lisansüstü
	Önlisans	113	183,38			
	Lisans	151	167,16			
	Lisansüstü	19	153,61			
Dayanıklılık	Lise	76	203,59	5,918	,116	
	Önlisans	113	179,36			
	Lisans	151	171,41			
	Lisansüstü	19	157,68			
İyimserlik	Lise	76	208,61	11,208	,011*	-Lise x Lisans -Lise x Lisansüstü
	Önlisans	113	187,04			
	Lisans	151	162,87			
	Lisansüstü	19	159,87			

* $p < 0,05$ ise en az iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel sessizliğin koruyucu sessizlik ($\chi^2=14,280$; $p=0,003$) boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Buna göre lisansüstü (260,89) mezunları diğerlerine göre daha fazla koruyucu sessizlik davranışı göstermektedirler. Kişilerin çalışma arkadaşlarını ve örgütlerini korumak amacıyla sahip oldukları bilgileri onlara zarar gelmemesi adına gizledikleri sessizliği ifade

eden koruyucu sessizliğin eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda en fazla çıkmış olması bu çalışanların kişisel ve örgütsel ilişkilerine daha fazla önem verdikleri şeklinde açıklanabilir. Kaya (2012: 167) yaptığı çalışmada araştırmaya katılan çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını tespit etmiştir. Johnson (2009: 93) yaptığı çalışmada lider üye etkileşimi ile eğitim seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Uğurluoğlu vd. (2013: 14) yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların lider üye etkileşimleri ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.7.5. Pozisyona Göre Karşılaştırma

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 2.26'da verilmiştir.

Tablo 2.26. Pozisyona Göre Karşılaştırma (Mann Whitney-U)

N=359	Pozisyon	F	Sıra Ort.	Mann Whitney-U	P
Lider Üye Etkileşimi	Yönetici	47	208,14	6009,50	,046*
	Memur	312	175,76		
Örgütsel Sessizlik	Yönetici	47	175,32	7112,00	,740
	Memur	312	180,71		
<i>Kabullenici</i>	Yönetici	47	162,61	6514,50	,213
	Memur	312	182,62		
<i>Korunmacı</i>	Yönetici	47	160,13	6398,00	,154
	Memur	312	182,99		
<i>Koruyucu</i>	Yönetici	47	205,22	6146,50	,073
	Memur	312	176,20		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Yönetici	47	205,82	6118,50	,067
	Memur	312	176,11		
<i>Özyeterlilik</i>	Yönetici	47	217,78	5556,50	,007*
	Memur	312	174,31		
<i>Umut</i>	Yönetici	47	195,18	6618,50	,277
	Memur	312	177,71		
<i>Dayanıklılık</i>	Yönetici	47	190,61	6833,50	,449
	Memur	312	178,40		
<i>İyimserlik</i>	Yönetici	47	195,07	6623,50	,284
	Memur	312	177,73		

* p<0,05 ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablodaki değerler incelendiğinde çalışanların pozisyonlarına göre lider üye etkileşimi seviyelerinin farklılaştığı görülmektedir (U=6009; p=0,046). Yönetici ve memur statüsündeki çalışanların sıra ortalamaları karşılaştırıldığında yönetici

konumundaki çalışanların lider üye etkileşiminin (208,14), memur konumunda çalışanlara (175,76) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç yönetici konumundaki çalışanların üstleri ile olan etkileşimlerinin memur konumunda olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Bu sonucun nedeni, yönetici konumundaki çalışanların alt kademedeki memur olarak görev yapan çalışanlara göre üst yönetime daha yakın ve kendilerinin de yönetimin bir parçası olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Diğer bir farklılık pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu için tespit edilmiştir (U=5556; p=0,007). Sıra ortalamaları incelendiğinde yönetici konumundaki çalışanların (217,68) memur konumundaki çalışanlara (174,31) göre özyeterliliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum yönetici konumundaki çalışanların eğitim seviyelerinin, yöneticilik becerilerinin ve buldukları konumdan ötürü özgüvenlerinin yüksek olması gibi nedenlerle açıklanabilir.

Tabloya göre diğer değişken ve alt boyutlar için farklılık olmadığı görülmektedir. Ürek (2015: 92) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların pozisyonlarına göre lider üye etkileşimi algılarının farklılaşmadığını tespit etmiştir. Çöp ve Öztürk (2017: 52) otel çalışanları ile yaptıkları anket çalışması sonucunda çalışanların orta ve üst kademe yöneticilerine göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

2.7.6. Departmana Göre Karşılaştırma

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçları Tablo 2.27'de verilmiştir. Aralarında farklılık olan grupları belirlemek için ikili karşılaştırmalarda kullanılan Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır.

Tablo 2.27. Departmana Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)

N=359	Departman	F	Sıra Ort.	x ²	p	Aralarında Anlamlı Fark Görülen Gruplar
Lider Üye Etkileşimi	Operasyon	205	168,72	5,666	,059	
	İdari işler	37	195,38			
	Yolcu hizmetleri	117	194,90			
Örgütsel Sessizlik	Operasyon	205	187,75	4,077	,130	
	İdari işler	37	182,25			
	Yolcu hizmetleri	117	245,50			
Kabullenici	Operasyon	205	188,95	4,379	,112	
	İdari işler	37	155,28			
	Yolcu hizmetleri	117	172,14			
Korunmacı	Operasyon	205	189,42	4,354	,113	
	İdari işler	37	159,30			
	Yolcu hizmetleri	117	170,04			
Koruyucu	Operasyon	205	177,82	14,171	,001*	-Operasyon x İdari işler -İdari işler x Yolcu hizmetleri
	İdari işler	37	238,20			
	Yolcu hizmetleri	117	165,42			
Pozitif Psikolojik Sermaye	Operasyon	205	171,11	3,513	,173	
	İdari işler	37	190,99			
	Yolcu hizmetleri	117	192,10			
Özyeterlilik	Operasyon	205	172,37	2,648	,266	
	İdari işler	37	192,72			
	Yolcu hizmetleri	117	189,35			
Umut	Operasyon	205	173,73	2,217	,330	
	İdari işler	37	178,38			
	Yolcu hizmetleri	117	191,50			
Dayanıklılık	Operasyon	205	178,28	,134	,935	
	İdari işler	37	181,77			
	Yolcu hizmetleri	117	182,45			
İyimserlik	Operasyon	205	167,30	7,259	,027*	-Operasyon x Yolcu hizmetleri
	İdari işler	37	200,16			
	Yolcu hizmetleri	117	195,88			

* p<0,05 ise en az iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların görev yaptığı departmana göre yapılan karşılaştırmalarda örgütsel sessizliğin koruyucu boyutu için istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($x^2=14,171$; $p=0,001$). İdari işler departmanında çalışanların koruyucu sessizlik düzeyi (238,20), operasyon (177,82) ve yolcu hizmetleri (165,42) departmanlarında çalışanlara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile idari işlerde çalışanların çalışma arkadaşlarını ve kurumlarını korumak adına operasyon ve yolcu hizmetleri çalışanlarına göre daha fazla koruyucu sessizlik davranışı gösterdikleri

söylenbilir. Bu sonucun nedeni idari işlerdeki çalışanların diğer departman çalışanlarına göre daha yakın ve samimi ilişkiler içerisinde çalışmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Diğer bir farklılık pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu için tespit edilmiştir ($x^2=7,259$; $p=0,027$). Elde edilen bulgulara göre yolcu hizmetleri departmanında çalışanlar (195,88), operasyon departmanında (167,30) çalışanlara göre daha iyimserdirler. Bu sonucun nedeni operasyon departmanındaki çalışanların yaptıkları işlerin yolcu hizmetlerindeki çalışanlara göre daha yorucu ve daha stresli olması olabilir.

Tabloya göre diğer değişken ve alt boyutlar için farklılık olmadığı görülmektedir. Cinnioğlu vd. (2015: 803) otel çalışanlarına yaptıkları anket sonucunda yiyecek içecek departmanı çalışanlarının ön büro departmanı çalışanlarına göre kabullenici sessizlik seviyelerinin daha yüksek olduğunu ve örgütsel sessizliğin korunmacı ve koruyucu sessizlik boyutları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

2.7.7. Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin çalışma sürelerine göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçları Tablo 2.28'de verilmiştir. Aralarında farklılık olan grupları belirlemek için ikili karşılaştırmalarda kullanılan Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır.

Anket çalışmasına katılanların çalıştıkları süreler göre lider üye etkileşimi seviyelerinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($x^2=8,774$; $p=0,032$). Tabloya göre çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların (161,93) lider üye etkileşimi düzeyleri çalışma süresi 7 yıl ve üzeri (199,19) ve 1-3 yıl arası (194,65) çalışanlara göre daha düşüktür. Bu sonucun nedeni tecrübe ile açıklanabilir. Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların daha az tecrübeye sahip olmaları lider(ler) ile etkileşimlerini azaltan bir faktör olabilir.

Diğer bir farklılık pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu için tespit edilmiştir ($\chi^2=9,901$; $p=0,019$). Tabloya göre çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların dayanıklılık düzeyi (146,32), 4-6 yıl arası (200,73) ile 7 yıl ve üstü (192,30) çalışanlara göre daha düşüktür. Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların dayanıklılıklarının düşük çıkmış olması yaptıkları işte daha yeni olmaları, olaylar kaşısında nasıl davranacaklarını bilmemeleri gibi nedenlerle açıklanabilir.

Tablo 2.28. Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)

N=359	Çalışma Süresi	F	Sıra Ort.	χ^2	p	Aralarında Anlamli Fark Görülen Gruplar
Lider Üye Etkileşimi	1 Yıldan az	53	161,93	8,774	,032*	-1 Yıldan az x 1-3 Yıl -1 Yıldan az x 7 Yıl ve üstü
	1-3 Yıl arası	150	194,65			
	4-6 Yıl arası	66	183,14			
	7 Yıl ve üstü	90	199,19			
Örgütsel Sessizlik	1 Yıldan az	53	163,39	2,219	,528	
	1-3 Yıl arası	150	187,30			
	4-6 Yıl arası	66	177,83			
	7 Yıl ve üstü	90	179,20			
Kabullenici	1 Yıldan az	53	174,75	1,327	,723	
	1-3 Yıl arası	150	184,42			
	4-6 Yıl arası	66	186,23			
	7 Yıl ve üstü	90	171,15			
Korunmacı	1 Yıldan az	53	174,70	4,280	,233	
	1-3 Yıl arası	150	192,70			
	4-6 Yıl arası	66	165,10			
	7 Yıl ve üstü	90	172,89			
Koruyucu	1 Yıldan az	53	181,16	5,494	,139	
	1-3 Yıl arası	150	174,19			
	4-6 Yıl arası	66	164,44			
	7 Yıl ve üstü	90	200,41			
Pozitif Psikolojik Sermaye	1 Yıldan az	53	170,08	3,731	,292	
	1-3 Yıl arası	150	175,84			
	4-6 Yıl arası	66	181,08			
	7 Yıl ve üstü	90	191,98			
Özyeterlilik	1 Yıldan az	53	164,79	7,373	,061	
	1-3 Yıl arası	150	175,82			
	4-6 Yıl arası	66	168,20			
	7 Yıl ve üstü	90	204,57			
Umut	1 Yıldan az	53	183,05	1,776	,620	
	1-3 Yıl arası	150	171,99			
	4-6 Yıl arası	66	182,64			
	7 Yıl ve üstü	90	189,62			
Dayanıklılık	1 Yıldan az	53	146,32	9,901	,019*	-1 Yıldan az x 4-6 Yıl -1 Yıldan az x 7 Yıl ve üstü
	1-3 Yıl arası	150	175,40			
	4-6 Yıl arası	66	200,73			
	7 Yıl ve üstü	90	192,30			
İyimsertlik	1 Yıldan az	53	177,57	1,766	,622	
	1-3 Yıl arası	150	173,41			
	4-6 Yıl arası	66	181,22			
	7 Yıl ve üstü	90	191,52			

* $p<0,05$ ise en az iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tabloya göre diğer değişken ve alt boyutlar için farklılık olmadığı görölmektedir. Cevrioğlu (2007:123) öğretim görevlileri üzerine yaptığı araştırma sonucunda lider üye etkileşimi algısının çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Kahya (2013: 245) yaptığı araştırma sonucunda çalışanların görev süreleri ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya koymuştur. Kaşlı (2009:88) otel çalışanları ile yaptığı anket çalışması sonucunda ankete katılan çalışanların çalıştıkları süre ile lider üye etkileşimi algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını tespit etmiştir.

2.7.8. Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma

Anket çalışmasına katılan işğörenlerin mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerine göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçları Tablo 2.29’da verilmiştir. Aralarında farklılık olan grupları belirlemek için ikili karşılaştırmalarda kullanılan Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır.

Tablo 2.29 incelendiğinde çalışanların mevcut yöneticileriyle çalışma sürelerine göre sadece pozitif psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu için farklılık olduğu görölmektedir ($x^2=8,902$; $p=0,030$). 1 yıldan az süredir mevcut yöneticileriyle çalışanların dayanıklılık düzeyi (154,13), 4-6 yıl arası (200,35) ve 7 yıl ve üstü (213,83) süredir mevcut yöneticileriyle çalışanlardan daha düşük çıkmıştır. Bu sonuca göre mevcut yöneticileri ile daha uzun süre çalışan işğörenlerin karşılaştıkları problem ve sorunları aşma konusunda kendilerini daha güçlü hissettikleri söylenebilir.

Tabloya göre diğer değişken ve alt boyutlar için farklılık olmadığı görölmektedir.

Tablo 2.29. Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresine (MYÇS) Göre Karşılaştırma (Kruskal Wallis-H)

N=359	MYÇS	F	Sıra Ort.	x ²	p	Aralarında Anlamli Fark Görülen Gruplar
Lider Üye Etkileşimi	1 Yıldan az	67	189,79	5,310	,150	
	1-3 Yıl arası	207	170,09			
	4-6 Yıl arası	65	201,58			
	7 Yıl ve üstü	20	179,60			
Örgütsel Sessizlik	1 Yıldan az	67	164,48	2,690	,442	
	1-3 Yıl arası	207	184,98			
	4-6 Yıl arası	65	184,52			
	7 Yıl ve üstü	20	165,75			
Kabullenici	1 Yıldan az	67	173,63	1,136	,768	
	1-3 Yıl arası	207	181,97			
	4-6 Yıl arası	65	185,75			
	7 Yıl ve üstü	20	162,23			
Korunmacı	1 Yıldan az	67	167,10	5,742	,125	
	1-3 Yıl arası	207	188,14			
	4-6 Yıl arası	65	160,38			
	7 Yıl ve üstü	20	202,75			
Koruyucu	1 Yıldan az	67	183,85	1,041	,791	
	1-3 Yıl arası	207	175,42			
	4-6 Yıl arası	65	188,91			
	7 Yıl ve üstü	20	185,55			
Pozitif Psikolojik Sermaye	1 Yıldan az	67	173,34	1,639	,650	
	1-3 Yıl arası	207	179,50			
	4-6 Yıl arası	65	187,65			
	7 Yıl ve üstü	20	182,65			
Özyeterlilik	1 Yıldan az	67	168,53	2,761	,430	
	1-3 Yıl arası	207	178,70			
	4-6 Yıl arası	65	187,00			
	7 Yıl ve üstü	20	209,15			
Umut	1 Yıldan az	67	186,78	,669	,880	
	1-3 Yıl arası	207	176,61			
	4-6 Yıl arası	65	181,05			
	7 Yıl ve üstü	20	188,95			
Dayanıklılık	1 Yıldan az	67	154,13	8,932	,030*	-1 Yıldan az x 4-6 Yıl -1 Yıldan az x 7 Yıl ve üstü
	1-3 Yıl arası	207	178,71			
	4-6 Yıl arası	65	200,35			
	7 Yıl ve üstü	20	213,83			
İyimserlik	1 Yıldan az	67	180,92	,069	,995	
	1-3 Yıl arası	207	179,67			
	4-6 Yıl arası	65	178,54			
	7 Yıl ve üstü	20	185,10			

* p<0,05 ise en az iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin incelenmesine yönelik yapılan bu çalışmada öncelikli olarak belirlenen amaç doğrultusunda lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye ile ilgili olarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonrasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 390 çalışanından anket tekniği ile elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Kavramsal çerçevenin ilk kısmında lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye kavramları etraflıca açıklanmıştır. Tez çalışmasının teorik kısmını oluşturan bu bölümde ele alınan konular şu şekilde özetlenebilir:

Lider üye etkileşimi teorisi liderlik kavramını daha çok liderin özelliklerine, davranışlarına ve duruma bağlı olarak açıklamaya çalışan diğer teorilerden farklı olarak lider ile üyeleri arasındaki etkileşim boyutunu dikkate alarak açıklamaya çalışmaktadır. Liderin bütün grup üyeleri ile olan ilişkilerinde ortalama bir liderlik tarzı geliştirdiğini ve kullandığını savunan bu teorilerin aksine lider üye etkileşimi teorisi liderin çalışma grubu içerisindeki üyelerin her biri ile aynı tür liderlik davranışı ile etkileşimde bulunmadığını, bazı üyeler ile daha yüksek kalitede etkileşim içerinde olurken bazıları ile daha düşük kalitede etkileşim içerinde olduğunu savunur. Lider, yüksek kalitede etkileşim içerinde olduğu grup üyeleri (iç grup) ile her türlü bilgi ve kaynağı paylaşırken düşük kalitede etkileşim içerinde olduğu grup üyeleri (dış grup) ile sadece sözleşme hükümleri çerçevesinde paylaşımda bulunur. Liderin farklı kalitede etkileşim içerinde olduğu gruplara olan tutum ve davranışları değişkenlik gösterdiği gibi bu grupların tutum ve davranışları da farklılık gösterir. Bu tutum ve davranışlar, farklı düzeylerde ortaya çıkan performans, moral, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik şeklinde kendini gösterirler.

Sözü edilen tutum ve davranışlardan biri olan *örgütsel sessizlik* kavramı, çalışanların bir takım kişisel (kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet gibi) ve örgütsel nedenlerden (örgüt kültürü, yönetici tutumları gibi) ötürü örgüt içerinde yürütülen faaliyetlerle ilgili konularda fikir ve düşüncelerini ilgili kişiye/kişilere kasıtlı ve

bilinçli olarak ifade etmek istememeleri olarak tanımlanabilir. Örgütsel sessizliğin örgütsel ve kişisel boyutta birçok olumsuz sonucu vardır. Örgütsel boyutta; çalışanların yapıcı fikir ve düşüncelerinden faydalanılamaması, örgüt içerisinde liderin farkında olmadığı olumsuz durumlarla ilgili geri bildirim alınmaması, çalışanların istek ve şikâyetlerinin öğrenilememesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Kişisel boyutta ise çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, moral ve motivasyonlarının düşmesine, strese girmelerine, işten ayrılmak istemelerine, tükenmişlik yaşamalarına, psikolojik bunalıma girmelerine, alkol-sigara gibi zararlı maddeler kullanmalarına neden olabilir. Bu durumlar ise örgütün performansını azaltarak amaçlarından uzaklaşmasına yol açabilir. Bu olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engelleyecek kişilerin başında çalışanların bir şeyleri değiştirme gücüne ve yetkisine sahip olduğunu bildikleri liderleri gelmektedir. Yukarıda bahsettiğimiz lider üye etkileşiminin tanımından hareketle, liderin bazı çalışanları ile yüksek kalitede etkileşim içerisinde olması, buna karşın bazılarıyla da düşük kalitede etkileşim içerisinde olması çalışanların sessizlik davranışlarının bu etkileşimin kalitesine bağlı olarak açıklanmasını mümkün kılmaktadır. Liderleri ile yüksek seviyede etkileşim içerisinde olan grup üyeleri gerek yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmaları gerekse daha önemli işleri yapmada görevlendirilmelerinden ötürü lider ile düşük seviyede etkileşim içerisinde olan grup üyelerine göre daha az sessizlik davranışı gösterirler.

Araştırmamıza konu olan ve çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olan bir diğer kavram, *pozitif psikolojik sermaye* kavramıdır. Pozitif psikolojik sermaye kişinin neye sahip olduğuna odaklanan ekonomik sermaye, ne bilindiğine odaklanan beşeri sermaye ve kimi tanıdığına odaklanan sosyal sermayeden farklı olarak kim olduğuna odaklanan yeni bir psikolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kişilerin olumsuz yönlerine odaklanmak yerine olumlu yönlerine odaklanması ve bu yönlerin geliştirilmesi gerektiğini savunur. Yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip kişiler zorlu görevlerin üstesinden gelmede kendilerine güvenen, mevcut durum veya gelecekle ilgili konularda iyimser olan, başarısızlıklar karşısında yılmadan gerekirse geri adım atıp yeni bir yol belirleyerek başarıya ulaşmaya çalışan ve her türlü olumsuzluk ve zorluğa dayanıklılık gösterip amaçlarından vazgeçmeyen

kişilerdir. Aynı şekilde yüksek seviyede pozitif psikolojik sermayeye sahip bireyler örgütsel sessizliğe neden olan kişisel faktörlerden daha az etkilenen, örgütsel nedenleri kabullenme yerine değiştirme çabası içerisinde olan diğer bir ifade ile daha düşük sessizlik davranışı gösteren veya gösterme potansiyeline sahip olan bireylerdir. Ayrıca bu tür kişiler lider üye etkileşimi sonucu ortaya çıkan iç grup-dış grup oluşumlarında lider ile olan etkileşim seviyelerini olumlu anlamda etkileme potansiyeline sahip oldukları için onların iç grup içerisinde yer alma ihtimalleri daha yüksektir.

Tez çalışmasının teorik temelini oluşturan değişkenlerin açıklanmasından sonra çalışmanın uygulama bölümünü oluşturan ve 390 çalışan üzerinde yapılan anket verilerine bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmamızda cevap aranan sorulardan birincisi çalışanların liderleri ile olan etkileşim seviyelerini ortaya koymaktı. Bu sorunun cevaplanması için lider üye etkileşimi ölçeğine ait ifadelerin ortalama değerleri incelenmiştir. Lider üye etkileşimini ölçen 8 ifadeye ait genel ortalama 3,60 olup bu değer yüksek seviyededir. Buna göre çalışanların liderleri ile etkileşimlerinin çok yüksek olmamakla birlikte iyi düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile ortaya çıkan bu sonuç ankete katılan çalışanların liderlerinden destek gördükleri, onlara güvendikleri, her türlü bilgi ve kaynağa ulaşabildikleri, zor durumda kaldıklarında liderlerinin kendilerini savunacaklarına inandıkları kısaca lider ile olan etkileşimlerinin kaliteli olduğunu göstermektedir.

Araştırmada cevap aranan diğer bir soru örgütsel sessizliğin hangi seviyede olduğudur. Bu sorunun cevabını öğrenmek için araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile ilgili ortalama değerleri incelenmiştir. Örgütsel sessizlik düzeyini ölçmeye yönelik 15 ifadenin genel ortalaması 2,56 çıkmıştır. Bu değer, düşük seviyededir. Bu sonuç çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlerin daha iyi yapılmasına yönelik fikirlerini ve örgüt içerisindeki problem ve sorunlarla ilgili düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamalar örgütsel sessizliğe ait boyutlar itibarı ile incelendiğinde; çalışanın örgüt içerisindeki faaliyetlerle ilgili fikir ve önerilerini

ve sorunlarla ilgili bilgilerini söylemesinin bir şey ifade etmeyeceği düşüncesi ile gösterdiği sessizliği ifade eden kabullenici sessizliğe ait ortalama düşük (2,1) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların örgüt içerisindeki problemler ve faaliyetlerle ilgili konularda fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildiklerini göstermektedir. Çalışanın tehdit olarak gördüğü durumlarla (işten atılma, ödülleri elde edememe, cezalandırılma vb.) karşılaşmamak adına kendisini korumaya yönelik sessizliğini ifade eden korunmacı sessizliğe ait ortalama düşük (1,9) olarak elde edilmiştir. Bu sonuç çalışanların kendilerini korumaya yönelik olarak düşük seviyede sessizlik davranışı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlar yöneticilerinin tepkilerinden çekinmeden, işten atılma endişesi yaşamadan kısaca kendilerini korumaya ihtiyaç duymadan örgüt içerisindeki faaliyetlerle ve olumsuzluklarla ilgili fikirlerini açıkça ifade ettikleri söylenebilir. Diğer bir örgütsel sessizlik boyutu olan ve çalışanın çalışma arkadaşlarını ve çalıştığı örgütü korumaya yönelik olarak fikir ve düşüncelerini kimseyle paylaşmamasını ifade eden koruyucu sessizliğe ait ortalama yüksek (3,7) olarak bulunmuştur. Bu sonuç ise çalışanların kabullenme ve kendilerini koruma adına sessizlik davranışı göstermedikleri diğer taraftan çalışma arkadaşları ve örgütü korumak amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşma konusunda sessizlik davranışları gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel sessizlik düzeyi ile ilgili elde edilen bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde; örgütün sessizlik seviyesinin koruyucu ve korunmacı sessizlik boyutlarında düşük çıktığı diğer yandan başkalarını korumayı ifade eden koruyucu sessizlik boyutunda ise yüksek seviyede çıktığı görülmektedir. Bu durum örgüt açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Fakat örgütsel sessizliğin örgütün gelişimi için olumsuz olduğu göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin örgütsel sessizliği azaltmaya yönelik çabalarının gerekli olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki üçüncü soru çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin tespit edilmesine yöneliktir. Bu sorunun cevaplanması için 24 ifadeli pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait ortalama değerleri hesaplanmıştır. Pozitif psikolojik sermayeye ait ortalamanın 3,95 (yüksek) olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu sonuç araştırmaya katılan çalışanların yaptıkları işleri daha iyi yapmalarına

ve karşılaştıkları problemleri rahatlıkla aşmalarına yardımcı olan pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Pozitif psikolojik sermayeye ilişkin ortalamalar boyutlar itibari ile de incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların özyeterliliğe ve umuda ait ortalaması yüksek (4,0), dayanıklılığa ait ortalaması yüksek (4,1) ve iyimserliğe ait ortalaması yüksek (3,95) olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın 4, 5, 6 ve 7. sorularını cevaplamaya yönelik olarak korelasyon ve yapısal eşitlik modeli analizinden yararlanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik; lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında %99 önem düzeyinde güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisinde iken lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu sonuçlar şu şekilde açıklanabilir: Lider üye etkileşiminin artmasının örgütsel sessizliği azalttığı diğer taraftan pozitif psikolojik sermayeyi artırdığı söylenebilir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizliğin %99 önem düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin artması durumunda örgütsel sessizliklerinin azalacağı ifade edilebilir.

Araştırmamıza konu olan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik öncelikle bağımsız değişken olan lider üye etkileşimi ile bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik arasındaki ilişki AMOS programı kullanılarak analiz edilmiş daha sonrasında bu modele aracı değişken olan pozitif psikolojik sermaye dâhil edilerek oluşturulan yapısal model analizi tekrar edilmiştir.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait sonuçları incelediğimizde lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliği anlamlı ve negatif yönlü etkilediği görülmüştür ($r=-0,504$; $p=0,000$). Modelden pozitif psikolojik sermaye göz ardı edilerek analiz yapıldığında bu etkinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir ($r=-1,05$; $p=0,000$). Bu sonuca göre lider üye etkileşimi kalitesinin artması durumunda örgütsel sessizliğin azalacağını söylemek mümkündür. Elde edilen sonuç bu iki ölçek

arasındaki ilişkiyi araştıran daha önceki çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Ortaya çıkan sonuç araştırmanın yapıldığı kurumda anket çalışmasına katılan işgörenlerin liderleri ile etkileşim kaliteleri arttıkça örgütsel sessizliklerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Diğer bir anlatımla bu sonuç çalışanlar liderleri ile oluşan yüksek kaliteli etkileşim sayesinde örgüt içerisindeki faaliyetlere olumlu katkıda bulunacak fikir ve düşüncelerini ve kendilerini rahatsız eden durumlarla ilgili istek ve şikâyetlerini liderleri ile paylaşma konusunda korku ve endişe hissetmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Lider üye etkileşimi ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik sonuçları veren yapısal modeli incelediğimizde aralarında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,603$; $p=0,000$). Çıkan bu sonuca göre karşılıklı güvene dayalı olarak liderin her türlü bilgi ve kaynağı çalışanlar ile paylaşıp onlara özel görev ve yetkiler vermesi ile oluşan yüksek kaliteli etkileşim sayesinde çalışanların zorlu görevlerden korkmadıkları, gelecekle ilgili endişe duymadıkları, her türlü zorluğun üstesinden gelebilecek dayanıklılığa sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda yöneticiler birçok olumlu ve olumsuz örgütsel çıktı ile ilişkili olan çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini onlarla kuracakları yüksek kaliteli etkileşim sayesinde daha da arttırabilirler.

Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel sessizliğe ait sonuçlar incelendiğinde aralarında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,806$; $p=0,000$). Bu sonuca göre çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyeleri ne kadar yüksek olursa sessizlik davranışlarının o oranda azalacağı söylenebilir. Bu bulguya dayalı olarak, örgüt için olumsuz birçok sonuca neden olan örgütsel sessizliğin, geliştirilebilir bir özelliğe sahip pozitif psikolojik sermayenin artırılması yoluyla azaltılmasının örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracağını söylemek mümkündür.

Pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik ilişkisinde aracı etkisinin olup olmadığı ile ilgili sonuçlar incelendiğinde; pozitif psikolojik sermaye aracı değişken olarak modelden çıkartıldığında lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu

tespit edilmiştir ($r=-1,05$; $p=0,000$). Daha sonrasında modele pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken olarak dâhil edilmesi sonucu ortaya çıkan değerler, yapısal model üzerinden incelendiğinde lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliği anlamlı ve negatif yönlü etkilediği görülmüştür ($r=-0,504$; $p=0,000$). Ortaya çıkan bu iki sonuç karşılaştırıldığında pozitif psikolojik sermayenin modele aracı değişken olarak dâhil edilmesinden sonra lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum lider üye etkileşiminin hem doğrudan hem de pozitif psikolojik sermaye üzerinden örgütsel sessizliği etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu sonuç pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken olarak dâhil edilmesi sonucunda lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Lider üye etkileşimi ve pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkileri değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin azaltılmasında pozitif psikolojik sermayenin ($r=-0,806$; $p=0,000$) örgütsel sessizliği lider üye etkileşimine ($r=-0,504$; $p=0,000$) göre daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların örgütsel sessizliklerinin azaltılması amaçlandığında -öncelik pozitif psikolojik sermayede olmak üzere- hem lider üye etkileşimlerinin hem de pozitif psikolojik sermayelerinin artırılmasına önem verilmesi gerekmektedir. Her iki değişkenin birden artırılması sonucunda lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile aktarılan dolaylı etkisi ortaya çıkacaktır. Bu dolaylı etki pozitif psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğunu göstergesidir. Kısmi aracı etkinin olması lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliğe etkisinde pozitif psikolojik sermayenin yanında başka aracı değişkenlerin de olabileceği anlamına gelmektedir.

Araştırmada ele alınan değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri incelendiğinde; lider üye etkileşimi kalitesinin artması durumunda çalışanların sessizlik seviyelerinin düştüğü ve pozitif psikolojik sermayelerinin arttığı

görülmektedir. Lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken olarak dâhil edilmesiyle bu etkinin azalmış olması pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sessizliği azaltmada lider üye etkileşiminden daha fazla etkisinin olduğunu göstermektedir.

Ölçeklere ait ortalamalar araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre değerlendirildiğinde cinsiyet ve medeni hâle göre lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile erkek-kadın ve evli-bekâr işgörenlerin lider üye etkileşim, örgütsel sessizlik ve pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin birbirlerine yakın olduğu söylenebilir.

Sonuçlar çalışanların yaş değişkenine göre değerlendirildiğinde; anlamlı farklılığın sadece pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin özyeterlilik boyutunda ortaya çıktığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre 43 ve üstü yaş grubunda olanların özyeterlilikleri 19-24, 25-30 ve 31-36 yaş grupları ile anlamlı bir farklılık göstermekte olup, 43 ve üstü yaşta olanların en yüksek özyeterlilik seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Her bir yaş grubuna ait ortalamalar incelendiğinde yaş arttıkça geliştirilebilir bir özelliğe sahip olan özyeterliliğin de arttığı söylenebilir. Diğer bir anlatımla kişilerin sahip oldukları bilgi ve tecrübelerine olan inançları sayesinde zorlu görevleri yerine getirirken kendilerine güvenmelerini ifade eden özyeterlilik, yaş arttıkça artan bilgi ve tecrübe ile artış göstermektedir.

Eğitim seviyelerine göre sonuçlar incelendiğinde; pozitif psikolojik sermayesi en yüksek olanların lise mezunu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Boyutlara göre sonuçlar incelendiğinde ise anlamlı farklılığın umut ve iyimserlik boyutlarına göre lise mezunu olanlar lehine sonuçlandığı görülmüştür. Bu sonuç eğitim seviyesi düşük çalışanların eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara göre daha yüksek umut ve iyimserlik seviyelerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça beklentilerinin artmasına ve beklentilerinin karşılanmamasına bağlı olarak da pozitif psikolojik sermayelerinin azalmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan çalışanların eğitim seviyelerine göre lider üye etkileşimi seviyelerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermediği görülmüştür. Ayrıca çalışanların eğitim seviyelerine göre örgütsel sessizliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, anlamlı farklılığın sadece koruyucu sessizlik boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu farklılık lisansüstü çalışanlar lehinedir. Lisansüstü mezunlarının önlisans ve lisans mezunlarına göre çalışma arkadaşlarını ve örgütlerini korumaya yönelik daha fazla sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre sonuçlar incelendiğinde anlamlı farklılığın lider üye etkileşimi ve özyeterliliğe göre olduğu görülmüştür. Yönetici konumundaki çalışanların lider üye etkileşiminin memur konumunda çalışanlara göre daha yüksek sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç yönetici konumundaki çalışanların üstleri ile olan etkileşimlerinin memur konumunda olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, yönetici konumundaki çalışanların alt kademede memur olarak görev yapan çalışanlara göre üst yönetime daha yakın ve kendilerinin de yönetimin bir parçası olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir farklılık pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu için tespit edilmiştir. Çıkan sonuca göre yönetici konumundaki çalışanların memur konumundaki çalışanlara göre özyeterliliklerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuçlar işgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre değerlendirildiğinde; anlamlı farklılığın örgütsel sessizliğin koruyucu sessizlik boyutu ve pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunda olduğu görülmüştür. Buna göre idari işlerde çalışanların koruyucu sessizlik seviyeleri yolcu hizmetleri ve operasyon departmanındaki çalışanlara göre daha yüksektir. Benzer şekilde idari işler departmanında çalışanların iyimserlik seviyelerinin operasyon ve yolcu hizmeti departmanında çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde anlamlı farklılığın lider üye etkileşimi ve dayanıklılığa göre ortaya çıktığı görülmüştür. Lider üye etkileşimi açısından çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların lider üye etkileşimi düzeyleri çalışma süresi 7 yıl ve üzeri ve 1-3 yıl arası çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Kurumdaki çalışma süresine

göre çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların dayanıklılık düzeyi 4-6 yıl arası ve 7 yıl ve üstü çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Mevcut yönetici ile çalışma sürelerine göre çalışanların sadece dayanıklılıklarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre mevcut yöneticileri ile çalışma süresi 1 yıldan az çalışanların dayanıklılık düzeyi 4-6 yıl arası ve 7 yıl ve üstü olan çalışanlardan daha düşük çıkmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin daha sağlıklı değerlendirilebilmesi ve yorumlanabilmesi için uygulamanın yapıldığı işletmenin sektörel özellikleri hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır. Uygulamanın yapıldığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin bilgiler aşağıda belirtilmiştir:

Bu sektörde;

- İletişim ve takım çalışması ön plandadır.
- Yeni fikir ve düşüncelerin ortaya atılması önemlidir.
- Çevresel belirsizlik yüksektir.
- Teknolojinin değişim hızı yüksektir.
- Alınan kararlarla ilgili geribildirim hızı yavaştır.
- Çalışma temposu oldukça yüksektir.
- Yapılan iş streslidir.
- Zaman baskısı yüksektir.
- Nitelikli çalışan bulmak oldukça zordur.
- Alınan kararlar yüksek risk içermektedir.

Sektöre ilişkin bu bilgiler göz önüne alınarak araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde;

- Lider üye etkileşimi açısından; çalışanların liderleri ile olan etkileşimlerinin *yüksek* olması (3,60), işletme açısından olumlu bir durumu yansıtmaktadır. Öte yandan ilgili sektörün yukarıda bahsedilen özellikleri göz önünde bulundurulduğunda işletme yöneticilerinin çalışanlarla olan etkileşim kalitelerini daha da artırmaları gerektiği söylenebilir.

- Örgütsel sessizlik açısından; çalışanların örgütsel sessizlik ortalaması düşük seviyede çıkmıştır (2,56). Sessizlik davranışı düzeyinin matematiksel olarak *düşük* olması işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için olumlu bir durum gibi görülebilir. Fakat işletmenin faaliyet gösterdiği sektör özellikleri itibariyle sonucun *çok düşük* olarak çıkmamış olması işletme açısından çözülmesi ve önlem alınması gereken bir sorun olarak görülmektedir. İşletmenin çalışanların sessizlik davranışları göstermelerinin nedenlerini tespit etmesi ve bu nedenleri ortadan kaldırmaya yönelik uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bu uygulamalar kapsamında çalışanlarla daha fazla iletişim kurularak mevcut talep ve şikâyetleri dinlenerek talepleri olabirliği ölçüsünde karşılanmalı ve şikâyetleri çözümlenmelidir.
- Pozitif psikolojik sermaye açısından; ortalama incelendiğinde çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin *yüksek* seviyede olduğu görülmektedir (3,95). Bu sonuç işletme için olumlu bir durumdur. Fakat sürekli değişen ve yenilenen sektörün özellikleri göz önüne alındığında yeterli değildir. Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilebilir özelliğinin olması ve örgütsel sessizlik gibi olumsuz bir çıktı üzerinde negatif bir etkisinin olmasından ötürü işletmenin çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini artırmaya yönelik uygulamalara ağırlık vermesi gerekmektedir.

Sonuçlar verilerin elde edildiği işletmenin faaliyette bulunduğu sektör özellikleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde işletmelere ve yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Yöneticilere çalışanlarına rehberlik etmesi, kişilerarası ilişkilerini geliştirmesi ve kişilerarası etkili iletişim sağlayabilmeleri için liderlik eğitimleri verilmelidir.
- Çalışanların fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerini sağlayacak örgütsel iletişim sistemi kurulmalı, bunun için örgüt kültürü gözden geçirilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

- İnsan kaynakları departmanı tarafından çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini artırıcı ve geliştirici eğitimler düzenlenmelidir.
- Yönetici konumundaki çalışanlara astları ile olan kaliteli etkileşimlerin hangi olumlu çıktılarını beraberinde getireceği ile ilgili farkındalık eğitimleri verilmelidir.
- Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve sessizlikleri ile ilgili olumsuzluklar tamamen örgütsel nedenlerden kaynaklanmayabilir. Bu olumsuzluklar kişisel yapı ve nedenlere de bağlı olabilir. Bu yüzden insan kaynakları departmanı işgören seçimi ile ilgili kriterleri gözden geçirmeli ve gerekli düzeltmeleri yapmalıdır.

Bu çalışma ile çalışanların liderleri ile olan etkileşim kalitelerinin örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayelerinin aracı etkisi tespit edilmek istenmiştir. Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da elde edilen sonuçlar kısıtlı imkânlar dâhilinde ortaya çıkmıştır. Bu sınırlılıklarla ilgili ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkıda bulunmaya yönelik öneriler aşağıda ele alınmıştır.

Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firma çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu çalışmanın bulguları ile elde edilen sonuçlarının daha fazla genellenebilmesi için benzer çalışmaların hem imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde hem de kamu kurumlarında gerçekleştirilmesi daha geniş bir temel sağlayacaktır.

Araştırma, lider üye etkileşimi ve pozitif psikolojik sermayenin artması sonucunda örgütsel sessizliğin azalacağını ortaya koymakta fakat örgütsel sessizliğin azalması sonucunun örgütsel çıktılara etkisini ölçmemektedir. Ortaya çıkan bu sonuçların çalışan ve örgüt performansı, çalışanların örgüte bağlılıkları, motivasyonları gibi olumlu; tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık gibi olumsuz çıktılara etkileri başka çalışmalarda araştırılabilir.

Bu çalışmada lider üye etkileşimi sadece astların üstleri ile olan etkileşimlerini astların değerlendirmesine göre ortaya koymaktadır. İleride yapılacak

çalışmalarda liderlerin astları ile olan etkileşim algılarının da ölçülerek değerlendirilmesi daha sağlıklı sonuçlar elde etmeye yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisi incelenmiş ve kısmi aracı etki ortaya çıkmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu iki ölçek arasındaki ilişkiye etki edecek farklı aracı değişkenler ile tam aracı etki ortaya çıkarılabilir.

İşletmelerde yapılan araştırmalarda birçok soruya cevap vermede yol gösterici olan örgüt kültürünün tespit edilmesi sayesinde ortaya çıkan sonuçlar daha sağlıklı bir şekilde yorumlanabilir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırma yapılacak işletmenin örgüt kültürünün tespit edilmesi faydalı olacaktır.

Son olarak, yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar liderliğin sadece lider ve takipçileri arasındaki etkileşimleri ile ilgili değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Liderliğin pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel sessizliğe etkisinin diğer liderlik yaklaşımları (özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı gibi) ile birlikte ele alınması liderliğin bu iki kavram üzerindeki etkisi ile ilgili genelleme yapılabilmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- ABDULLAH, Marilyn Carroll; *Leadership and PsyCap: A Study of the Relationship Between Positive Leadership Behaviors and Followers' Positive Psychological Capital*, Capella University, Capella University, Unpublished Doctoral Thesis, 2009.
- ACARAY, Ali; GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Hülya; AKTURAN, Abdulkadir; “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *International Journal of Social Science*, Vol.3, No.32, 2015, ss.139-157.
- AHMADİ, Aliakbar; REZAEİ, Sadegh; GORİZAN, Leila; “Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Culture and Employee Silence in National Iranian South Oil Company”, *IJABER*, Vol. 13, No. 6, 2015, ss. 3507-3525.
- AKBARIAN, Akram; ANSARI, Mohammad Esmail; SHAEMİ, Ali; KESHTIARAY, Narges; “Review Organizational Silence Factors”, *Journal of Scientific Research and Development*, Vol. 2 No. 1, 2015, ss.178-181.
- AKÇAY, Vildan, Hilal; *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2011.
- AKTAŞ, Hakkı; ŞİMŞEK, Eylem; “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 11, S. 24, 2015, ss. 205-230.
- ALAI DAROUS, Saggaf; THURSFIELD, Denise; ARMESTRONG, Steve; “Motivation and Leader-Member-Exchanged Theories Applied to the General Authority of Civil Aviation in Saudi Arabia and Their Effect on Employees' Job Performance”, *Hull University, Business School Working Paper Submission to 15th International Conference*, 2014, ss. 1-24.

ALFORD Wesley A.; *Effects of Leader-Member Exchange and Public Service Motivation on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Public Workforce Sample*, Unpublished Doctoral Thesis, Graduate School of University of Central Arkansas, 2014.

ALPARSLAN, Ali Murat; KAYALAR, Murat; “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 4 S. 6, 2012, ss. 136-147.

AL-SHAMMARI, Minwir; EBRAHIM, Elham Hasan; “Leader-Member Exchange and Organizational Justice in Bahraini Workgroups”, *Management and Organizational Studies*, Vol. 2, No.1, 2014, ss. 87-94.

ANSARI, Mahfooz A.; KEE MUI HUNG, Daisy; AAFAQI, Rehana; “Leader-Member Exchange and Attitudinal Outcomes: Role of Procedural Justice Climate”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 8, 2007, ss. 690-709.

ANTTILA, Elina; *Components of Organizational Commitment*, University of Tampere School of Education, Unpublished Doctoral Thesis, 2014.

ARDAKANI, Mehdi Afkhami; MEHRABANFAR, Ehsan; “Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry”, *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*, Vol. 4, No. 2, 2015, ss. 68-83.

ARI, Güler Sağlam; TOSUNOĞLU, Nuray Güneri; “Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 18 S. 2, 2011, ss. 83-105.

ARYAL Achyut; “Theorizing Spiral of Violence: Death of Spiral of Silence Theory”, *Mass Communication and Journalism*, Vol. 4, No. 2, 2014, ss. 1-8.

- ASGARI, Ali; SILONG, Abu Daud; AHMAD, Aminah; SAMAH, Bahaman Abu; “The Relationship Between Leader-Member Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviour”, *African Journal of Business Management*, Vol. 2, No. 8, 2008, ss. 138-145.
- ASLAN, Şebnem; ÖZATA, Musa; “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, ss. 95-116.
- AVEY, James B.; LUTHANS, Fred; SMITH, Ronda M.; PALMER, Noel F.; “Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15, No. 1, 2010, ss. 17-28.
- AYAN, Altan; *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013.
- AYBAS, Meryem; *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2014.
- BADER, Byron M; *Leader-Member Exchange and Work Outcomes: A Multiple Leadership Perspective*, Faculty of Management University of Lethbridge Lethbridge, Alberta, Canada, Unpublished Doctoral Thesis, 2007.
- BAGHERI, Ghodrattollah; ZAREI, Reihaneh; AEEN, Mojtaba Nik; “Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors)” *Ideal Type of Management*, Vol. 1, No. 1, 2012, ss. 47-58.

- BAKAN, İsmail; BÜYÜKBEŞE, Tuba; “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması” *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 12, S. 19, 2010, ss. 73-84.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; SANZ-VERGEL, Ana Isabel; “Burnout, Work and Performance”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 2014, ss. 371-382.
- BANDURA, Albert; “Self-efficacy”, In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, Vol. 4, 1994, ss. 71-81.
- BANDURA, Albert vd.; “Tests of the Generality of Self-Efficacy Theory”, *Cognitive therapy and research*, Vol. 4, No. 1, 1980, ss. 39-66.
- BATI, Güney Ferhat ve TUTAR, Ercan; “Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları”, *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 1, No. 2, 2016, ss.35-41.
- BAYRAKTAR, Ayşegül N.; *Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider Üye Etkisi Yoluyla Örgütsel Sessizliğe Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2014.
- BEHESHTIFAR, Malikeh; BORHANI, Hossein; MOGHADAM, Mahmood Nekoie.; “Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 11, 2012, ss. 275-282.
- BOGOSIAN, Robert; *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees’ Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*, The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, Unpublished Doctoral Thesis, 2012.

- BOLAT, İnci; “Özyeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 11,S. 2, 2011, ss. 255-266.
- BOLEN, Heather M.; *Applying Leadership Theory to The Work-Family Interface: Examining the Interactive Effects of Family Supportive Supervisor Behaviors and Leader-Member Exchange Quality*, Old Dominion University, Unpublished Doctoral Thesis, 2014.
- BRINSFIELD, Chad T.; *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*, Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University, Unpublished Doctoral Thesis, 2009.
- BULGURCU, Esra Gürel; “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 9, S. 43, 2016, ss. 1737-1743.
- BURMAOĞLU, Serhat; POLAT, Mustafa; MEYDAN, Cem Harun; “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 13, S. 1, 2013, ss.13-26.
- CEVRİOĞLU, Esin; *Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel-Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.
- CHOI, Daejeong; *Differentiated Leader-Member Exchange and Group Effectiveness: A Dual Perspective*, Business Administration in the Graduate College of The University of Iowa, , Unpublished Doctoral Thesis, 2013.
- CİNNİOĞLU, Hasan; YAZIT, Hasibe; SALHA, Hamide; “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, 16.Ulusal Turizm Kongresi, Çanakkale, 2015, ss. 790-805.

- ÇİVELEK, Mustafa Emre; AŞCI, Mehmet S.; ÇEMBERCİ, Murat; “Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches”, *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. 4, No. 4, 2015, ss. 36-44.
- COGGINS, Eric D.; *The Relationship of Followers' Perceptions of Leaders' Servant Leadership Behaviors to Followers' Self-Ratings of the Four Components of Psychological Capital: A Comparative Study of Evangelical Christian Leader-Follower Relationships in the United States and Cambodia*, Regent University, Unpublished Doctoral Thesis, 2012.
- CORNER, Kevin James; *Exploring the Reliability and Validity of Research Instruments to Examine Secondary School Principals' Authentic Leadership Behavior and Psychological Capital*, The University of Arizona, Unpublished Doctoral Thesis, 2015.
- ÇAKICI, Ayşehan; “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 1, 2007, ss. 145-162.
- ÇAKINBERK, Arzu Karaca; DEDE, Nurten Polat; YILMAZ Gülsen; “Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University”, *Journal of Economics, Finance & Accounting-JEFA*, Vol.1, No. 2, 2014, ss. 91-105.
- ÇALIŞKAN, Sezer Cihan; *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.
- ÇAVUŞ, Mustafa Fedai; GÖKÇEN, Ayşe; “Psychological Capital: Definition, Components and Effects”, *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, Vol. 5, No. 3, 2015, ss. 244-255.

- ÇAVUŞOĞLU, Selin; KÖSE, Sevinç; “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 18, S. 1, 2016, ss. 115-146.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz; ÜLKER, Filiz; “Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 28, 2014, ss. 35-58.
- ÇETİN, Fatih; BASIM, H. Nejat; “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 45, S. 1, 2012, s. 121-137.
- ÇETİN, Mehmet; *Individual and Organizational Antecedents of Psychological Capital*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2015.
- ÇINAR, Orhan; “Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 26, S. 1, 2010, ss. 267-276.
- ÇINAR, Orhan; *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme (Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- ÇINAR, Orhan; KARCIOĞLU, Fatih; ALIOĞULLARI, Zişan, Duygu; “The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behaviour: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey”, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, 2013, ss. 314-321.
- ÇOKLUK, Ömay; ŞEKERCİOĞLU, Güçlü; BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi, Managerial Flexibility Scale, 2014.
- ÇÖP, Serdar; *Lider Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2015.

- ÇÖP, Serdar; ÖZTÜRK, Yüksel; “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 9, S. 2, 2017, ss. 37-68.
- DAL, Lokman; ÇORBACIOĞLU, Sıtkı; “Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimci İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 19, S.4, 2014, ss. 287-310.
- DAVIS, Feleccia R. Moore; *Impact of Spirituality on Leader-Member Exchange and Job Satisfaction*, Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship, Unpublished Doctoral Thesis, 2007.
- DAWKINS, Sarah L.; *New Directions in Psychological Capital Research: A Critical Analysis and Theoretical and Empirical Extensions to Individual- and Team-Level Measurement*, University of Tasmania, Unpublished Doctoral Thesis, 2014.
- DENİZ, Nevin; NOYAN, Aral; ERTOSUN, Öznur Gülen; “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, 2013, ss. 691-700.
- DIENESCH, Richard M.; LIDEN, Robert C.; “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 1986, ss. 618-634.
- DİLEK, Yaprak; TAŞKIRAN Erkan; “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 7, S. 13, 2016, ss. 402-434.
- DILSHANI, Akdn; “The Impact of Leader Member Exchange (LMX) on Job Burnout”, *Proceedings of 8th International Research Conference*, 2015, ss. 228-237.

- DURARAJEN, Amararajan; *Leader-Member Exchange and Job Satisfaction*, University Sains Malaysia, Unpublished Doctoral Thesis, 2004.
- DURLAUF, Steven, N.; FAFCHAMPS, Marcel; “Social Capital, The Centre for The Study of African Economies”, *Working Paper Series*, Vol. 1, 2004, ss. 1639-1699.
- DYNE, Linn Van; ANG Soon; BOTERO Isabel C.; “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, Vol.40, No. 6, 2003, ss. 1359-1392.
- DYNE, Linn Van; LEPINE, Jeffrey A.; “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 1998, ss.108-119.
- EISENBERGER, Robert; KARAGONLAR, Gökhan; STINGLHAMBER, Florence; NEVES, Pedro; BECKER, Thomas E.; MORALES, M. Gloria Gonzalez; MUELLER, Meta Steiger; “Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 6, 2010, ss. 1085-1103.
- ELICKER Joelle D.; LEVY, Paul E.; HALL, Rosalie J.; “The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process” *Journal of Management*, Vol. 32, No. 4, 2006, ss. 531-551.
- ERDEM, Haluk; *Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2014.
- ERİĞÜÇ, Gülsüm; ÖZER, Özlem; TURAÇ, Sevinç; SONGÜR, Cuma; “The Causes and Effects of The Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent?”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 10, S. 22, 2014, ss. 131-153.

- EROL, Günay; KÖROĞLU, Ahmet; “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, C. 10, S. 3, 2013, ss. 45-64.
- FARD, Parastoo Gashtasebi; KARIMI, Fariba; “The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University”, *International Education Studies*; Vol. 8, No. 11, 2015, ss. 219-227.
- FATIMA, A.; SALAH-UD-DİN S.; KHAN S., HASSAN M.; HOTİ H. A. K.; “Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice”, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 9, 2015, ss. 846-850.
- FINDIKLI, Mine M.; *İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyum ve İş Tatmini İle Lider –Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2012.
- FIRESTONE, David John; “Measuring Psychological Capital in Non-Profit Social Service Organizations”, University of Nevada, Unpublished Doctoral Thesis, 2010.
- FOMOLO, Fedelis; *The Impact of Leader-Member Exchange, Employee Empowerment and Affective Commitment on TRNC Hotel and Restaurant Workers: Implications for Retention*, Eastern Mediterranean University, Business Administration, Unpublished Doctoral Thesis, 2014.
- GAZMEH, M.; FARMANI, H.; SEDAGHAT, H.; “The Relationship between Organizational Silences with Silence Behavior of Employees”, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 4, No. 4, 2014, ss. 4079-4084.
- GILLIS, Lynette Rylander; *A Network Perspective of Multiple Social Exchange Relationships*, The University of Texas at Austin, Unpublished Doctoral Thesis, 2008.

- GOH, Samuel; WASKO, Molly; “The Effects of Leader-Member Exchange on Member Performance in Virtual World Teams”, *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 13, No. 10, 2012, ss. 861-885.
- GONCALVES, Marcus; “Leadership Styles: The Power to Influence Others”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 4, 2013, ss. 1-3.
- GOODWIN, Neva R.; *Five Kinds of Capital: Useful Concepts For Sustainable Development*, Medford, MA: Tufts University, 2003.
- GÖKSEL, Aykut; AYDINTAN, Belgin; “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 17, S. 2, 2012, ss. 247-271.
- GRAEN, George, .B., ORRIS, D., ve JOHNSON, T.; “Role Assimilation Processes in a Complex Organization”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 3, 1973, ss. 395-420.
- GRAEN, George, B. ve J. CASHMAN, “A Role-Making Model of Leadership In Formal Organizations: A Development Approach”, *Leadership Frontiers*, 1975, ss. 143-165.
- GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary; “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, 1995, ss. 219-247.
- GRAHAM, Leslie N.; WITTELOOSTUIJN, Arjen Van; “Leader-Member Exchange, Communication Frequency and Burnout”, *Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series*, Vol. 10, No. 8, 2010, ss. 1-41.

- GRIFFITH, Jakari N.; *The Influence of Pre-Training Positive Psychological Capital Development on Training Motivation*, The University of Nebraska-Lincoln, Unpublished Doctoral Thesis, 2010.
- GUANGYI, Li ve SHANSHAN, Yan; “Psychological Capital: Origin, Connotation and the Related Factors”, *Canadian Social Science*, Vol. 12, No. 8, 2016, ss. 71-77.
- HAN, Kyung-Sun; CHUNG, Kyung-Hee; “Positive Psychological Capital, Organizational Commitment and Job Stress of Nurses in Small and Medium-Sized Hospitals”, *Advanced Science and Technology Letters*, Vol. 88, 2015, ss. 208-211.
- HARRIS, Kenneth J.; WHEELER, Anthony R.; KACMAR, K. Michele; “Leader–Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 2009, ss. 371–382.
- HASANI, Tahereh; SHARIFIAN, Leila; SOUSAHABI, Pari; “Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period Secondary Schools in Islamshahr”, *Turkish Journal of Psychology*, Vol. 31, No. 77, 2016, ss. 48-53.
- HAYDEN, Colleen Marie; *The Relationship between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Measuring LMX Quality and Job Satisfaction of Supervisors and Subordinates*, Wright State University, School of Graduate Studies, Unpublished Doctoral Thesis, 2011.
- HERZBERG, Frederick; *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, 1959.
- HIRSCHMAN, Albert; *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

- HODLIFFE, Morgana Catharine; *The Development and Validation of the Employee Resilience Scale (EmpRes): The Conceptualisation of a New Model*, University of Canterbury, Unpublished Doctoral Thesis, 2014.
- HOOPER, Daire; COUGHLAN, Joseph; MULLEN, Michael; “Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit”, *Dublin Institute of Technology Articles*, 2008, ss. 53-60.
- HSIEH, Hsiow-Ling; “Building Employees’ Organisational Commitment with LMX: The Mediating Role of Supervisor Support”, *Global Journal of Engineering Education*, Vol. 14, No. 3, 2012, ss. 250-255.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=269960 (Erişim tarihi: 05.01.2017).
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (Erişim tarihi: 05.03.2016)
- HÜSREVŞAHİ, Selda Polat; “Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 15, No. 5, 2015, ss. 1179-1188.
- JOHNSON, James O.; *The Empirical Relationship Between the Level of Job Satisfaction and The Quality of Leader-Member Exchange in Engineers and Scientists at a Government Aerospace Facility*, Unpublished Doctoral Thesis, The University of Alabama in Huntsville, 2009.
- KADİR, Eser; GÖKMEN, Çisel Ekiz; “Beşeri Sermayenin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri: Dünya Deneyimi ve Türkiye Üzerine Gözlemler”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C. 1, S. 2, 2009, ss. 41-56.
- KAHYA, Cem; *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013.

- KARACAOĞLU, Korhan; KÜÇÜKKÖYLÜ, Cengiz; “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 15, S. 3, 2015, ss. 401-408.
- KARASAR, Niyazi; *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, 11. Baskı, Ankara, 2002.
- KAŞLI, Mehmet; *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2009.
- KAŞLI, Mehmet; AYTEMİZ SEYMEN, Oya; “Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.27, 2010, ss.109-122.
- KAYA, Ş. Didem; *Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2012.
- KENDRICK, Klint Christopher; *The Relationships Between Employee Engagement, Work Engagement and Leader-Member Exchange*, Faculty of The Chicago School of Professional Psychology, Unpublished Doctoral Thesis, 2013.
- KILIÇ, Recep; KEKLİK, Belma; YILDIZ, Harun; “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 21 S. 2, 2014, ss. 249-268.
- KILINÇ, Erhan; ULUSOY, Hatice; “Investigation of Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence and Employee Performance at Physicians and Nurses, and the Relationship among them”, *Business Management Dynamics*, Vol. 3, No: 11, 2014, ss. 25-34.

- KIM, Tae-Yeol; LIU, Zhiqiang; DIEFENDORFF, James M.; “Leader–Member Exchange and Job Performance: The Effects of Taking Charge and Organizational Tenure”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, 2014, ss. 216–230.
- KIRKBEŞOĞLU, Erdem; TUZLUKAYA, Şule; “Leader-Member Exchange in Different Organizational Cultures and Effects to Organizational Burnout”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 6, 2014, s. 2, ss. 26–36.
- KIZANLIKLI, Murat; ÇÖP, Serdar; “Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, C. 5, S. 3, ss. 268-287.
- KOÇEL, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, 12.bs., İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- KÓNYA, Valentin; GRUBIĆ-NEŠIĆ, Leposava; MATIĆ, Dejan; “The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital”, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 12, No. 3, 2015, ss. 109-128.
- KÖSE, Esra Karabağ; *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2013.
- KUTANIS, Rana Ö.; ORUÇ, Emre; “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” *The Journal of Happiness & Well-Being*, Vol. 2, No. 2, 2014, ss. 145-159.
- KWON, Dae-Bong; “Human Capital and its Measurement”, In: *Proc. The 3rd OECD World Forum on Statistics, Knowledge and Policy*, 2009, ss. 1-15.
- LARSON, Milan D.; *Positive Psychological Capital: A Comparison With Human and Social Capital and an Analysis of a Training Intervention*, The Graduate College at the University of Nebraska, Unpublished Doctoral Thesis, 2004.

- LAU, Rebecca S. ve CHEUNG, Gordon W.; “Estimating and Comparing Specific Mediation Effects in Complex Latent Variable Models”, *Organizational Research Methods*, Vol. 1, No. 14, 2010, ss. 1-14.
- LEE, Hyung-Ryong; *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Unpublished Doctoral Thesis, 2000.
- LEOW, Kah Loong; KHONG, Kok Wei; “Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia”, *International Journal of Business and Information*, Vol. 4, No. 2, 2009.
- LEVENE, Ronald A.; *Positive Psychology at Work: Psychological Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement*, University of Pennsylvania, Unpublished Doctoral Thesis, 2015.
- LIANG, Ting; WANG, Ying; “Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics”, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 6, No. 5, 2016, ss. 640-648.
- LIDEN, Robert C.; MASLYN, John M.; “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development”, *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, 1998, ss.43-72.
- LIU, Songbo; LIN, Xiaoshuang; HU, Wei. “How Followers' Unethical Behavior is Triggered by Leader-Member Exchange: The Mediating Effect of Job Satisfaction”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 41, No. 3, 2013, ss. 357-366.

- LUNENBURG, Fred C.; “Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on The Leadership Process”, *International Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, 2010, ss.1-5.
- LUTHANS, Fred; AVOLIO, Bruce J.; AVEY, James, B.; NORMAN, Steven, M.; “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, *Leadership Institute Faculty Publications*, Vol. 60, No. 3, 2007, ss. 541-572.
- LUTHANS, Fred; LUTHANS, Kyle W.; LUTHANS, Brett C.; “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, Vol. 47, No. 1, 2004, ss. 45-50.
- LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M.; “Emerging Positive Organizational Behavior”, *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007, ss. 321-349.
- LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M.; “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management:: Investing in People for Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, 2004, ss. 143-160.
- MALASPINA, Cristina; “The Spiral of Silence and Social Media: analysing Noelle-Neumann’s Phenomenon Application on the Web during the Italian Political Elections of 2013”, *London School of Economics and Political Science*, 2014, ss. 1-64.
- MALIK, Akshay; “Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace–Positive Organizational Behavior”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, No. 10, 2013, ss. 1-4.
- MARDANOV, Ismatilla T.; HEISCHMIDT, Kenneth; HENSON, Amy; “Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover” , *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, No. 2, 2008, ss. 159-175.

- MARTIN, Robin; GUILLAUME, Yves; THOMAS, Geoff; LEE, Allan; EPITROPAKI, Olga; “Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review”, *Personnel Psychology*, Vol. 69, No. 1, 2016, ss. 67-121.
- MASLOW, Abraham; *Motivation and personality*. New York: Harper, 1954.
- MASLYN, John; UHL-BIEN, Mary; “Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 2001, ss. 697–708.
- MAZUR, Karolina; “Leader-Member Exchange and Individual Performance. The Meta-Analysis. *Management*, Vol. 16, No. 2, 2016, s. 40-53.
- MCGREGOR, Douglas; *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.
- MILLIKEN, Frances J.; MORRISON, Elizabeth W.; HEWLIN, Patricia F.; “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, 2003, ss. 1453-1476.
- MORRISON, Elizabeth Wolef; MILLIKEN, Frances J.; “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 2000, ss.706-725.
- NAHRGANG, Jennifer D.; MORGESON, Frederick P.; ILIES, Remus; “The Development of Leader–Member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108, No. 2, 2009, ss. 256-266.

- NAKTİYOK, Serkan; *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- NIE, Dan; LÄMSÄ, Anna-Maija; “The Leader–Member Exchange Theory in the Chinese Context and the Ethical Challenge of Guanxi” *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, No. 4, 2015, ss. 851-861.
- NIKMARAM, Sahar; YAMCHI, Hamideh Gharibi; SHOJAII, Samereh; ZHRANI, Maryam Ahmadi; ALVANI, Seyed Mehdi; “Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran”, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 17, No. 10, 2012, ss. 1271-1277.
- OĞUZHAN, Tuğrul; *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2015.
- ORDUN, Güven; AKTAŞ, Hakkı; “Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astarlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma” *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, C. 43, S. 1, 2014, ss. 120-136.
- ORUÇ, Emre; *Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2015.
- OWUOR, Angela; *Organizational Silence Affecting the Effectiveness of Organizations in Kenya: A Case Study of Safaricom Call Center*, United States International University-Africa, Unpublished Doctoral Thesis, 2014.

- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; DEMİRTAŞ, Özgür; KURT, Tuğba; “The Effect of Leader-Member Exchange on Turnover Intention and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Meaningful Work”, In: Proceedings of the International Management Conference. Faculty of Management, *Academy of Economic Studies*, Bucharest, Romania, 2015, ss. 710-719.
- ÖNCÜL, Mehmet Sadık; DENİZ, Mehmet; İNCE, Ali Rıza; “Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Journal of Academic Approaches*, Vol. 7, No. 1, 2016, ss. 255-269.
- ÖZKAN, Egehan; TENGİLİMOĞLU, Dilaver; YİLİK, Pelin; “The Interaction between Organizational Silence Climate and Employees Behaviors in The Field of Health” *International Conference on Marketing and Business Development Journal*, Vol. 1. No. 1. 2015, ss. 252-260.
- ÖZLER, Derya Ergun; ŞAHİN, Meltem Dil; ATALAY, Ceren Giderler; “Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik Anlayışı”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 11, S. 2, 2010, ss. 169-194.
- ÖZUTKU, Hatice; “Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Amme İdaresi Dergisi*, , C. 40, S. 2, 2007, ss. 79-98.
- ÖZUTKU, Hatice; AĞCA, Veysel; CEVRİOĞLU, Esin; “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 22, S. 2, 2008, ss. 193-210.
- PACHECO, Daniel Costa; MONIZ, Ana Isabel Arruda; CALDEIRA, Suzana Nunes; “Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review”, *European Scientific Journal*, Special Edition, 2015, ss. 293-308.

- PINDER, Craig C.; HARLOS, Karen P.; “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice” *In: Research in Personnel and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, 2001, ss. 331-369.
- PRADHAN, Rabindra Kumar; JENA, Lalatendu Kesari; BHATTACHARYA, Pratishtha; “Impact of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence”, *Cogent Business & Management*, Vol. 3, No. 1, 2016, ss. 1-16.
- RASOULI, Reza; HAGHTAALI, Mehdi; “Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches”, *Turkish Public Administration Annual*, Vol. 32, No. 35, 2009, ss. 55-70.
- ROESSING, Thomas; “The Spiral of Silence—A Key Concept for Corporate Reputation Management”, *Paper for the 18th International Conference on Corporate Reputation*, 2014.
- ROMÁ, Vicente González; “Leader-Member Exchange and Organizational Culture and Climate”, *Paper for the 18th International Conference on Corporate Reputation*, 2016, ss. 1-50.
- SAEED, Iqra; WASEEM, Momina; SIKANDER, Sidra; RIZWAN, Muhammad; “The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment”, *International Journal of Learning and Development*, , Vol. 4, No. 2, 2014, ss. 242-256.
- SAHOO, Bharat Chandra; SIA, Surendra, Kumar; SAHU, Niranjan; APPU, Aneesh V.; “Psychological Capital and Work Attitudes: a Conceptual Analysis” *Journal of Organisation and Human Behaviour*, Vol. 4, No.2, 2015, ss. 11-21.
- SCANDURA, Terri A.; “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1, 1999, ss. 25-40.

- SCHYNS, Birgit; WOLFRAM, Hans-Joachim; "The Relationship between Leader-Member Exchange and Outcomes as Rated by Leaders and Followers", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 7, 2008, ss. 631-646.
- SELIGMAN, Martin, E.; "The APA 1998 Annual Report", *American Psychologist*, Vol. 54, No. 8, 1999, ss. 537-568.
- SHERONY, Kathryn M.; GREEN, Stephen G.; "Coworker Exchange: Relationships between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002, ss. 542-548.
- SHOJAEI, Ali Asghar; TABAREI, Seyedeh F. S.; "The Effect of Organizational Silence and Voice on Organizational Learning in Elementary School Teachers (Iranian study)", *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, Vol. 7, No. 5, 2016, ss. 145-151.
- SKARLICKI, Daniel P.; FOLGER, Robert; "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of applied Psychology*, vol. 82, No. 3, 1997, ss. 434-455.
- SLADE, Michael Ross; *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of The Hidden Factory*, The George Washington University, Unpublished Doctoral Thesis, 2008.
- SNYDER, Charles R. vd.; "The Will and The Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope", *Journal Of Personality and Social Psychology*, Vol. 60, No. 4, 1991, ss. 570-585.
- SPIGNER, Katrina E.; *When Silence Speaks Louder Than Words: Examining The Perceptions and Experiences of Women Who Work In Faith-Based Organizations Where Organizational Silence is Present*, Northeastern University, Unpublished Doctoral Thesis, 2016.

- STRINGER, Leronardo; “The Link between the Quality of The Supervisor–Employee Relationship and the Level of The Employee's Job Satisfaction”, *Public Organization Review*, Vol. 6, No. 2, 2006, ss. 125-142.
- STRINGER, Leronardo; An Examination of The Relationship of Demographic Variables and Communication on the Quality of Leader-Member Exchange, Unpublished Doctoral Thesis, Nova Southeastern University, 2008.
- SWEET, Johanna D.; *The Relationship between Psychological Capital and Learning Organization Dimensions in a Community Medical Center: An Exploratory Survey Research Study*, The George Washington University, Unpublished Doctoral Thesis, 2012.
- ŞAHİN, Faruk; “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, C. 11, S. 2, 2011, ss. 277-288.
- TAMER, İdil; DERELİ, Beliz; SAĞLAM, Mehmet; “Unorthodox Forms of Capital in Organizations: Positive Psychological Capital, Intellectual Capital and Social Capital”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.152, 2014, ss. 963-972.
- TANYAOVALAKSNA, Sumeth; *Exploring the Relationship Between Individual Cultural Values and Employee Silence*, University of Toronto, Doctor of Philosophy Department of Leadership, Unpublished Doctoral Thesis, 2016.
- TAŞKIRAN, Erkan; *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010.
- TAŞTAN, Seçil Bal; “Psychological Capital: A Positive Psychological Resource and Its Relationship with Creative Performance Behavior”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 16, No. 2, 2015, ss. 101-118.

- TAŞTAN, Seçil Bal; “Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) Quality and Employee Job Performance in the Moderating Context of Perceived Role Ambiguity”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Vol. 10, No. 22, 2014, ss. 211-233.
- TRUCKENBRODT, Yolanda B.; “The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, *Acquisition Review Quarterly*, Vol. 7, No. 3, 2000, ss. 233-244.
- TURGUT, Hakan; TOKMAK, İsmail; ATEŞ, M. Fikret; “Lider-Üye Etkilesiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 2, 2015, ss. 417-443.
- TUTAR, Hasan; ALTINÖZ, Mehmet; “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 65, S. 2, 2010, ss. 196-218.
- UĞURLUOĞLU, Özgür; ŞANTAŞ, Fatih; DEMİRGİL, Bünyamin; “Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C. 16, No. 1, 2013, ss. 1-21.
- ÜÇOK, Dilek Işılay; TORUN, Ayşe Alev; “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *İş ve İnsan Dergisi*, C. 2, No. 1, 2015, 27-37.
- ÜNGÜREN, Engin; ERCAN, Ayşen; “Sessizleşen Örgütlerde Özyeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 7, No. 2, 2015, ss. 115-156.
- ÜREK, Duygu; UĞURLUOĞLU, Özgür; “Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi”, *Sosyoekonomi Dergisi*, C. 3, S. 25, 2015, ss. 7-30.

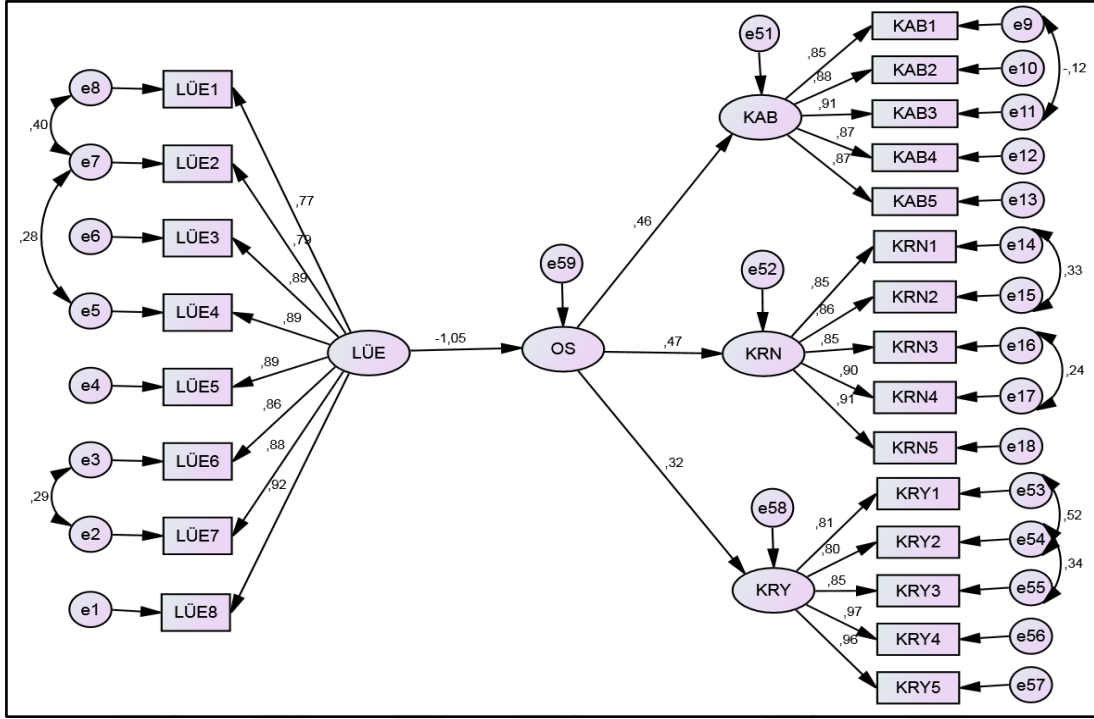
- VOLMER, Judith; NIESSEN, Cornelia; SPURK, Daniel; LINZ, Alexandra; ABELE, Andrea E.; “Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis”, *Applied Psychology*, Vol. 60, No. 4, 2011, ss. 522-545.
- VU, Betty; *The Examination between Leader Member Exchange Relationships and Affective Commitment within the Workplace*, Faculty of The Chicago School of Professional Psychology, Unpublished Doctoral Thesis, 2014.
- WAGLER, Ron; “The Impact of Vicarious Experiences and Field Experience Classroom Characteristics on Preservice Elementary Science Teaching”, *Electronic Journal of Science Education*, Vol. 15, No. 2, 2011, ss. 1-28.
- WILSON, Kelly Schwind; SIN, Hock-Peng; CONLON, Donald E.; “What about the Leader in Leader-Member Exchange? The Impact of Resource Exchanges and Substitutability on the Leader”, *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 3, 2010, ss. 358-372.
- YAMAN, Erkan; RUÇLAR, Kayhan; “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Vol. 1, No. 4, 2014, ss. 36-50.
- YANIK, Oktay; *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- YILDIZ, Ebru; “Enigma of Silence in Organizations: What Happens to whom and why?”, *Beykent University Journal of Social Sciences*, Vol. 6, No. 2, 2013, ss. 30-44.
- YILDIZ, Süleyman M.; “Relationship between Leader–Member Exchange and Burnout in Professional Footballers”, *Journal of Sports Sciences*, Vol. 29, No. 14, 2011, ss. 1493-1502

YURTSEVEN, Rıdvan; ERKUL, Hüseyin; MORKOÇ, Dilek Kekeç; Örneklerle
Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara,
2013.



EKLER

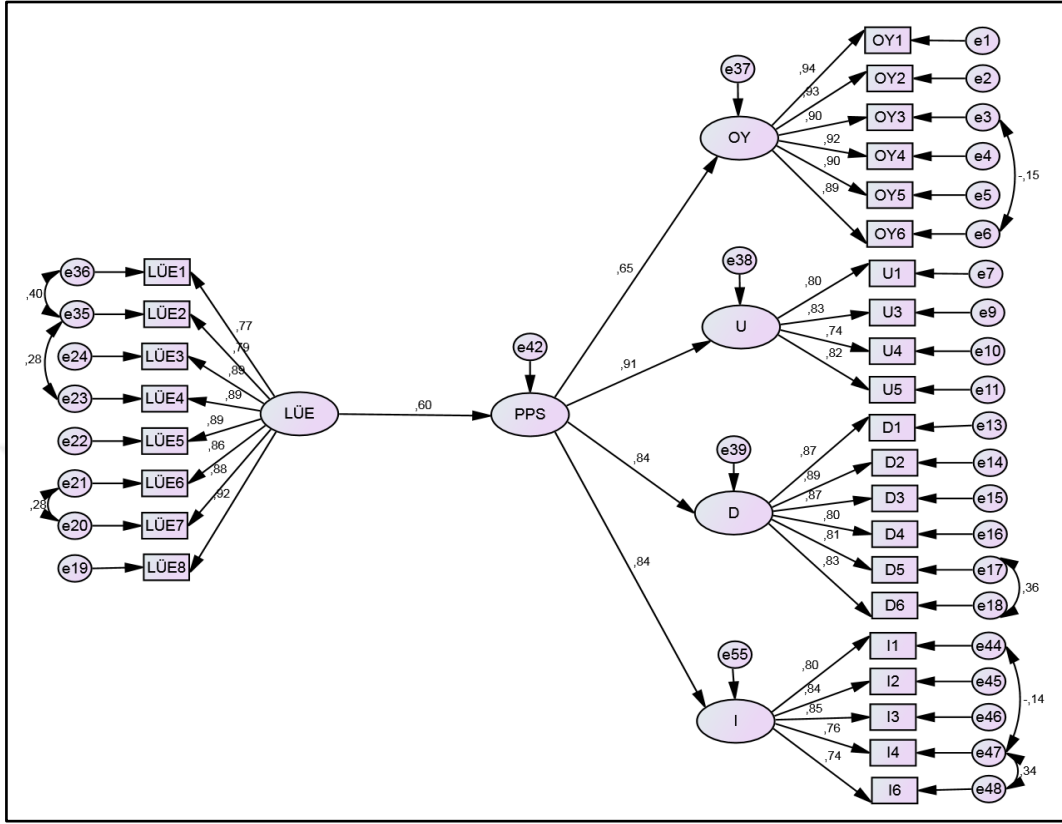
EK 1. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi



Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,690
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$,044
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$,925
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$,913
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$,983
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$,959
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$,983
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$,980

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	S.H.	T Değeri (CR)	p
ÖS < -----	LÜE	-1,05	,025	-14,392	0,000

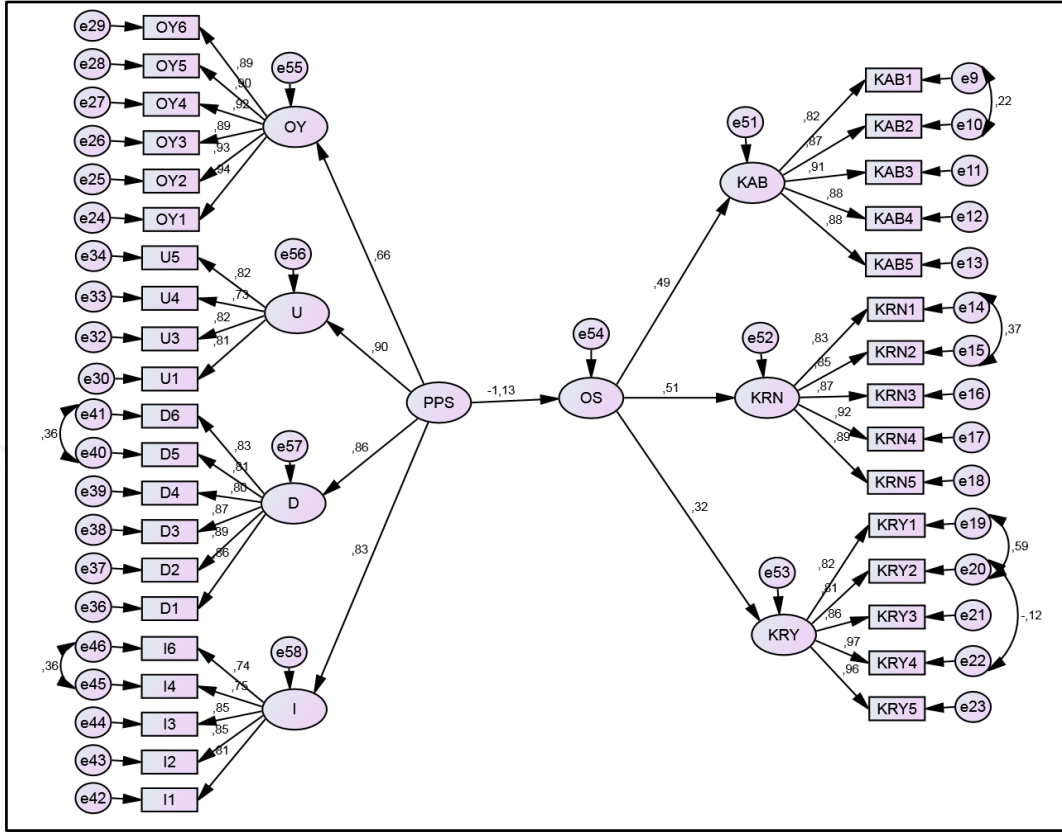
EK 2. Lider Üye Etkileşiminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi



Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,624
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$,042
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$,918
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$,902
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$,978
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$,945
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$,978
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$,976

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	S.H.	T Değeri (CR)	P
PS	LÜE	,598	,031	11,761	0,000

EK 3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi



Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,713
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$,045
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$,916
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$,905
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$,968
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$,927
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$,968
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$,965

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	S.H.	T Değeri (CR)	P
OS	PPS	-1,13	,041	-15,515	0,000

EK 4. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan Doktora Tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. **Bu araştırmadaki amaç** psikolojik sermayenin lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik ilişkisi üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir.

Araştırma için kimlik bilgileri gerekli olmadığından **lütfen ad ve soyadınızı yazmayınız**. Vermiş olduğunuz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için değerlendirilecek olup kesinlikle başka kişilerle paylaşılmayacaktır.

Her bir soruda sizin için uygun olan cevap şikkını (X) işareti koyarak belirtiniz.

Anket sorularımı içten ve samimi olarak cevaplayacağınız ve çalışmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Cinsiyet : Erkek () Kadın ()

Yaş : 19-24 () 25-30 () 31-36 () 37-42 () 43 ve Üstü ()

Medeni hâl : Evli () Bekâr ()

Eğitim : Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()

Kurumdaki pozisyon:

1-Yönetici () 2-Memur ()

Kurumdaki departman:

1-Operasyon () 2-İdari İşler () 3-Yolcu Hizmetleri ()

Kurumunuzda kaç yıldır görev yapmaktasınız?

Şu anki yöneticinizle kaç yıldır çalışmaktasınız?

Aşağıda yer alan 24 ifade işinizde kendinizi nasıl hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Uzun süreli bir sorunu, bir çözüm bulmak için analiz etmede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2	Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
3	Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
4	Çalışma alanımla ilgili hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle (örneğin; müşteriler, tedarikçiler) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6	Bir grup iş arkadaşşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
7	İşimde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.	1	2	3	4	5
8	Şu günlerde iş hedeflerimi enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
9	Herhangi bir sorunu çözecek birçok yol vardır.	1	2	3	4	5
10	Şu anda çalışma hayatımda kendimi oldukça başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5
11	İş hedeflerime ulaşmak için çeşitli yollar düşünebilirim.	1	2	3	4	5
12	Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerimi gerçekleştiriyorum.	1	2	3	4	5
13	İşte bir engelle karşılaştığımda bunu aşım yoluma devam ederim.	1	2	3	4	5
14	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.	1	2	3	4	5
15	Eğer mecbur kalırsam işte kendi başımın çaresine bakabilirim.	1	2	3	4	5
16	İşte stresli durumlarla karşılaştığımda genellikle faaliyetlerimin bundan etkilenmesine izin vermem.	1	2	3	4	5
17	Daha önceden yaşadığım tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.	1	2	3	4	5
18	İşimde aynı anda karşıma çıkan birçok sorunla başa çıkabileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
19	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle olabilecekler arasından en iyisini beklerim.	1	2	3	4	5
20	İşimle ilgili bir şeyler yanlış giderse, bunun düzeleceğine inanırım.	1	2	3	4	5
21	İşimle ilgili konularda her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.	1	2	3	4	5
22	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
23	Bu işimde olaylar her zaman istediğim şekilde gelişiyor.	1	2	3	4	5
24	Şu anki işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki 8 ifade yöneticinizle olan ilişkilerinizi tanımlamaya yöneliktir. Lütfen bu ifadeleri bir üst yöneticinizi dikkate alarak cevaplayınız.						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25	Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	1	2	3	4	5
26	Yöneticimin benden ne kadar memnun olduğunu biliyorum	1	2	3	4	5
27	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	1	2	3	4	5
28	Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	1	2	3	4	5
29	Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
30	Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticim kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda kendisine güveniyorum.	1	2	3	4	5
31	Yöneticimin, ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır.	1	2	3	4	5
32	Yöneticimle iş ilişkim etkindir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki 15 ifade çalıştığınız kurumda sessiz kalma nedenlerinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen çalıştığınız kurumda sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak cevaplayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
33	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	1	2	3	4	5
34	Alınacak kararları kabullenen biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
35	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
36	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
37	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
38	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
39	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
40	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
41	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
42	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
43	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
44	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
45	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
46	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
47	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı- Soyadı	Daimi KOÇAK
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzincan, 01.01.1981
Eğitim Durumu	
Lisans Eğitimi	Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği
Yüksek Lisans	Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Doktora	Erzincan Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi (Ortak Doktora) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon
Çalıştığı Kurum	Erzincan Üniversitesi Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu
İletişim	
E-Posta	dkocak@erzincan.edu.tr