

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ALGILANAN İÇSELLİK STATÜSÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KOŞULSAL ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer ÇİNTAY

MAYIS - 2018

GÜMÜŞHANE



GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ALGILANAN İÇSELLİK STATÜSÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KOŞULSAL ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer ÇİNTAY

Tez Danışmanı (1): Doç. Dr. Tarhan OKAN

Tez Danışmanı (2): Prof. Dr. Halis DEMİR

**MAYIS 2018
GÜMÜŞHANE**

KABUL VE ONAY

Doç. Dr. Tarhan OKAN ve Prof. Dr. Halis DEMİR danışmanlığında, Ömer ÇINTAY tarafından hazırlanan “Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Koşulsal Etkisi” isimli bu çalışma, 08 / 05 / 2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Tarhan OKAN (Danışman)



Prof. Dr. Halis DEMİR (2. Danışman)



Doç. Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK (Üye)



Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ (Üye)



Dr. Öğr. Üyesi Selcen SARI AYTEKİN (Üye)

Yukarıda imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

08 / 05 / 2018

[imza]

Prof. Dr. Ekrem CENGİZ

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Koşulsal Etkisi” isimli bu çalışmanın, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve alıntı yaptığım tüm çalışmaların kaynakçada yer aldığını taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

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

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

25 / 05 / 2018

Ömer ÇİNTAY

ÖNSÖZ

Örgütlerin günümüzün hızla değişen çevre koşullarında başarılı olabilmeleri için çok özel bir yere sahip olduğu düşünülen algılanan içsellik statüsü (AİS) ve örgütsel sessizlik kavramlarının, ilgili literatürde de önemli ölçüde ilgi odağı oldukları dikkat çekmektedir. Bu iki kavramın örgütlerin başarısında ayrıcalıklı bir yere sahip oldukları düşüncesinin, öncül araştırmacıların söz konusu kavramlara ilgi göstermelerinin temel nedenlerinden biri olduğu öne sürülebilir. Çalışanların içerisinde bulundukları örgütlere dair aidiyet duygularının, onların örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmelerinde veya örgütsel sessizlik gibi olumsuz olarak nitelendirilebilecek tutumlarının ortaya çıkmamasında büyük ölçüde rol oynayacağı öne sürülebilir. Bu noktada, çalışanların kendilerini içerisinde bulundukları örgüte ait hissetmeleri durumunda, gösterecekleri konuşma eğiliminin daha fazla olması ve dönüşüm içerisinde örgüt içerisindeki sorunlara karşı duyarsız kalmayıp çözüm üretme eğilimlerinin de artması beklenmektedir. Bu iki kavramın yokluğunda ise örgütte telafisi zor hasarların meydana gelmesi muhtemeldir. Anlatılanlar ışığında, AİS ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ele alan bu çalışmada, ayrıca söz konusu iki değişken arasındaki anlamlı ve/veya beklenen yöndeki ilişkilerin, ancak örgüt içerisinde lider ile üye arasında etkileşimin düzeyine ve kalitesinin bağlı olarak ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir. Çalışmanın bu noktada şekillenen amacı ise lider-üye etkileşiminin AİS ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkideki biçimleyici etkisini ortaya koymaktır. Örgüt için olumlu neticelerin oluşmasına ve kritik eşiklerde örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir rol oynayabileceği düşünülen bu ilişkileri kamu üniversitelerinde görev yapan Araştırma Görevlileri örnekleminde ele alan bu çalışmanın, ilgili literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Tez çalışmam sırasında engin bilgileri ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, çalışma boyunca desteklerini benden esirgemeyen ve çalışmanın şekillenmesinde çok önemli bir rol oynayan tez danışmanlarım, Doç. Dr. Tarhan OKAN ve Prof. Dr. Halis DEMİR'e şükranlarımı sunuyorum. Bununla birlikte tez yazım sürecinde yapıcı eleştirileri ve katkılarından dolayı Arş. Gör. Fuat ERDOĞAN'a ve Hikmet AKYOL'a teşekkür ediyorum. Ayrıca gerek tez yazım sürecinde, gerekse tüm hayatımda çok önemli yerleri olan ve manevi desteklerini esirgemeyen Anneme ve Babama şükranlarımı sunuyorum.

Gümüşhane-2018

Ömer ÇINTAY

ÖZET

[ÇİNTAY, Ömer]. Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Koşulsal Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, 2018, (XIII+77).

Örgütlerin etkinlik ve verimliliğinde önemli bir yere sahip olduğu düşünülen çalışanın; örgüt içerisinde kendisini algılayış biçimi ile bu algılayış biçiminin onun sergileyeceği örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin ne olduğu ve lider-üye etkileşiminin söz konusu ilişkide nasıl bir role sahip olduğu sorusu bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, kamu üniversitelerinde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin algılanan içsellik (aidiyet) statüleri ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin moderatör (düzenleyici, biçimleyici) etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın temel iddiası algılanan içsellik statüsünün örgütsel sessizlik davranışı üzerinde, bu davranışı azaltıcı yönde bir etkiye sahip olacağı ve öngörülen bu ilişkinin yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip bireylerde daha güçlü olacağı yönündedir. Böyle bir ilişki yapısının test edilmesine bağlı olarak araştırmada, örgüt içerisindeki çalışanların sessiz kalma nedenlerine açıklayıcı çözümler üretilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın evreni, Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan araştırma görevlilerinden oluşturulmuş olup veri toplama süreci sonucunda söz konusu üniversitede görev yapmakta olan 103 araştırma görevlisi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Uygulanan analiz sonuçları, algılanan içsellik statüsünün, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte algılanan içsellik statüsü ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin duygusal etkileşim ve profesyonel saygı boyutlarının; algılanan içsellik statüsü ile korunma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun ve algılanan içsellik statüsü ile koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun biçimleyici etkilerine kanıt sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan İçsellik Statüsü, Örgütsel Sessizlik, Lider-Üye Etkileşimi

ABSTRACT

[ÇİNTAY, Ömer]. Perceived Insider Status and Conditional Effect of Leader-Member Exchange in Organizational Silence, Master's Thesis, 2018, (XIII+77).

The employee, who is thought to have an important place in the activity and efficiency of the organizations, the way in which it perceives itself within the organization, what effect of this perception is on the behavior of his organizational silence and the question of how the leader-member exchange has a related role in itself have constitutes the main problem of this study. The purpose of the study in this context is to demonstrate the relationship between perceived insider (belonging) and organizational silence behaviors in researchers working at public universities and the moderating effect of this related leader-member exchange. The basic claim of working within this framework is that the perceived interiority status will have an effect on reducing organizational silence behavior and that predicted relationship will be stronger on individuals with high level leader-member exchange. The universe of the study was formed from research staff working at Gumushane University and as a result of the data collection process, 103 research assistants working at that university have been created the sample of the study. Implemented analysis results of perceived insider status showed that organizational silence has significant but negative effects on acquiescent silence and defensive silence. For all that, the evidence was provided for that the emotional exchange and professional respect dimensions of the related leader-member exchange between perceived insider status and accepting silence has a moderating effect on the professional respect dimension of the interrelated leader-member exchange between the perceived insider status and the silence for protection and constructive effects of the dependency dimension of the related leader-member exchange between the perceived insider status and the protection silence.

Keywords: Perceived Insider Status, Organizational Silence, Leader-Member Exchange

İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK

İÇ KAPAK

KABUL VE ONAY	III
BİLDİRİM	IV
ÖNSÖZ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Örgütsel Sessizlik	3
1.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Sessizlik Türleri	5
1.1.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	5
1.1.2.2. Korunma Amaçlı Sessizlik.....	6
1.1.2.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....	6
1.1.3. Örgütsel Sessizliğin Öncülleri	7
1.1.3.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öncülleri.....	8
1.1.3.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Öncülleri	15
1.1.3.3. Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Öncülleri	17
1.1.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	18
1.2. Algılanan İçsellik Statüsü ve Dışsallık Statüsü	22
1.3. Lider-Üye Etkileşimi	28
1.3.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Tanımı	28

1.3.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Kavramsal Temelleri	33
1.3.2.1. Rol Teorisi (Role Theory)	33
1.3.2.2. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)	34
1.3.2.3. Eşitlik Teorisi (Equality Theory)	35
1.3.2.4. Adalet Yaklaşımı (Justice Approach)	36
1.3.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Boyutları	36
1.3.3.1. Katılım Boyutu	37
1.3.3.2. Duygusal Etkileşim Boyutu	38
1.3.3.3. Bağlılık Boyutu	38
1.3.3.4. Profesyonel Saygı Boyutu	39
1.4. Araştırma Modeli, Literatür Taraması ve Geliştirilen Hipotezler	40
1.4.1. Araştırma Modeli ve Geliştirilen Hipotezler	40
1.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	41
1.4.2.1. Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	41
1.4.2.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	44
1.4.2.3. Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Biçimleyici (Moderatör) Rolü	46

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMA TASARIMI	49
2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	49
2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler	50
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	50
2.2.2. Algılanan İçsellik Statüsü Ölçeği	51
2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	51
2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	52
2.4. Verilerin Analizi ve Bulgular	59
2.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Kolerasyon Analizi	59
2.4.2. Regresyon Analizi Sonuçları	62
2.4.2.1. Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Sessizlik (Kabullenici Sessizlik) Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları	62
2.4.2.2. Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı Sessizlik) Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları	65
2.4.2.3. Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Sessizlik (Koruma Amaçlı Sessizlik) Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları	68

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	71
KAYNAKÇA	78
ÖZGEÇMİŞ.....	96
EKLER.....	98

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örneklemen Genel Özellikleri	49
Tablo 2.2. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	52
Tablo 2.3. Algılanan İçsellik Statüsü Ölçeği CFA ve Güvenilirlik Analizi.....	54
Tablo 2.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği CFA ve Güvenilirlik Analizi	56
Tablo 2.5. Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeği CFA ve Güvenilirlik Analizi.....	58
Tablo 2.6. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Pearson Kolerasyon Katsayıları	61
Tablo 2.7. AİS'nün Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkilerine Dair Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 2.8. AİS'nün Korunma Amaçlı Sessizlik Etkilerine Dair Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 2.9. AİS'nün Koruma Amaçlı Sessizlik Etkilerine Dair Regresyon Analizi Sonuçları	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Algılanan İçsellik ve Dışsallık Tipolojisi	26
Şekil 1.2. Araştırmanın Modeli.....	40
Şekil 2.1. Algılanan İçsellik Statüsü ile Duygusal Etkileşim Etkileşimi.....	64
Şekil 2.2. Algılanan İçsellik Statüsü ile Profesyonel Saygı Etkileşimi	65
Şekil 2.3. Algılanan İçsellik Statüsü ile Profesyonel Saygı Etkileşimi	67
Şekil 2.4. Algılanan İçsellik Statüsü ile Bağlılık Etkileşimi.....	70

KISALTMALAR LİSTESİ

AİS	: Algılanan İçsellik Statüsü
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
LMX	: Lider-Üye Etkileşimi

GİRİŞ

Örgüt bütünsel bir yapı olarak düşünüldüğünde, bu yapının sürekliliği ancak onun parçalarını oluşturan unsurların kaliteli ve etkin bir şekilde yönetilmesiyle sağlanabilir. Örgüt için hayati öneme sahip olan insanın ise geçmişten günümüze en önemli örgütsel unsuru oluşturduğu söylenebilir. Bilindiği gibi insan unsurunun olmadığı bir örgüt düşünülemez. İnsanoğlunun en temel ihtiyaçlarından birinin ilişki kurma ve sürdürme anlamında “ait olma ihtiyacı” olduğu düşünülürse (Maslow, 1943), bu noktada çalışan bireyin iş ilişkilerinde kendisini algılayış tarzının ne olduğu büyük önem arz edecektir. İnsan unsurunun etkin ve verimli yönetimi için hem örgüt içerisindeki bireyin kendisini nasıl algıladığının ve bu algılamanın nelerden etkilendiğinin, hem de bu algılayış biçiminin hangi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olabileceğinin bilinmesi gerekmektedir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 42). Bunlarla birlikte Bu etkilerden türeyen önemli bir davranış türü de örgütsel sessizlik davranışdır. Örgütün içinde bulunan birey, kendisini içerideki biri olarak konumlandığı ve hissettiği takdirde (Chen ve Aryee, 2007: 227); onun kritik eşiklerde sorun yaratma ihtimali olabilecek konularda duyarsız kalmayacağı ve örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda sessizliğini bozacağı ileri sürülebilir. Çünkü böyle bir durumda birey, yaşamının bir parçası olduğuna inandığı örgütü sahiplenecek ve örgütsel konularda bilgi, görüş ve tecrübelerini ilgili kişilerle paylaşma eğilimi gösterecektir. İlişkileri ait olma ile sonuçlanan çalışanların, hem örgüte hem de diğer çalışanlara karşı çok daha duyarlı olacağı aidiyet duygusunun aynı zamanda çalışanların sahip oldukları kimlik, statü ve üstlendikleri rollere koşut olarak gelişeceği söylenebilir (Köksal, 2012: 19).

Örgütlerde yönetici ast ilişkileri farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu farklar üzerine kurulu olan lider-üye etkileşimi (LMX); “*lider bazı astlar ile diğerlerinden daha yakın ilişkiler kurar ve bazı astlara diğerlerinden daha fazla ayrıcalık gösterir*” varsayımı üzerine kuruludur (Dienesch and Liden, 1986: 621; Harris vd., 2007: 94; Eryılmaz vd., 2017: 168; Ilgın, 2013: 38). Bu noktada lider ile üye arasındaki etkileşim düzeyinin; algılanan ait olma (içsellik-dışsallık statüsü) ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olabileceği ileri sürülebilir. Başka bir deyişle, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimin düşük ve yüksek olmasına bağlı

olarak, algılanan içsellik statüsü ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün farklılaşacağı söylenebilir. Bu bağlamda, lider ile üye arasındaki etkileşim ile üyelerin kendilerini bulundukları kuruma ait hissetme tutumları arasındaki etkileşim, LMX in yüksek düzeylerinde, olumlu bir etki oluşturarak pozitif örgütsel çıktıları beraberinde getirecek ya da olumsuz örgütsel çıktıların oluşmasını engelleyebilecektir. O halde lider ile üye arasında meydana gelen etkileşim düzeyinin (LMX), kişinin kendisini örgüt içerisinde algılayış biçimi (AİS) ve örgütün problemleri noktasında çalışanın bilgi, görüş ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınma düzeyi (örgütsel sessizlik) arasındaki ilişkinin yönü ve/veya büyüklüğü üzerinde etkili olabileceği iddia edilebilir.

Anlatılanlar ışığında, örgütlerin etkinlik ve verimliliğinde önemli bir yere sahip olduğu düşünülen çalışanın; örgüt içerisinde kendisini algılayış biçimi (AİS), bu algılayış biçiminin onun sergileyeceği örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin ne olduğu ve lider-üye etkileşiminin (LMX) söz konusu ilişkide nasıl bir role sahip olduğu sorusu bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, kamu üniversitelerinde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin algılanan içsellik (aidiyet) statüleri ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin (LMX) biçimleyici etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın temel iddiası algılanan içsellik statüsünün örgütsel sessizlik davranışı üzerinde, bu davranışı azaltıcı yönde bir etkiye sahip olacağı ve öngörülen bu ilişkinin yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip bireylerde daha güçlü olacağı yönündedir.

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda hazırlanan tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerde kavramların açıklamaları literatüre uygun olarak, ayrıntılı bir şekilde yapılmaya çalışılmış ve değişkenler arasında sistematik bir bağ kurulmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde, örgütsel sessizlik, algılanan içsellik statüsü ve Lider-Üye Etkileşimi (LMX) kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölüm ise araştırma tasarımı bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, veri analizi ve bulgular üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Sessizlik

1.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik basit anlamıyla kişinin içinde barındırdığı duyguların, düşüncelerin, niyetlerin ve dile getirmek istediği durumların ses verme eylemine dönüşmemiş hali olarak tanımlanabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334-335). Ayrıca Van Dyne ve diğerleri (2003: 1364) sessizliği, “*konusmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı*” olarak tanımlamışlardır. Küresel rekabet koşullarının etkisiyle örgütler çalışanların örgüt içerisinde var olan düşüncelerini, söylemek istediklerini, tecrübelerini ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerini, ekip uyumu ve grup dayanışması içinde örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmalarını istemektedirler (Koçel, 2014: 536). Fakat istenen bu durum her zaman gerçekleşmemekte ve çalışanlar örgütün beklentileri doğrultusundaki bir ses verme eylemini gerçekleştirmek yerine, sessiz kalmayı yeğlemektedirler (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 258-259; Koçel, 2014: 537).

Örgütsel sessizliği ele alan en etkili isimlerden olan Morrison ve Milliken (2000: 707), sessizliği ortaklaşa davranış düzeyinde bir fenomen olarak görerek bu kavramın geniş açıdan bakılması gerektiğini vurgulamışlardır. Çalışanlar, değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri bakımından çeşitlilik gösterebilir; ancak ifade edilen bakış açıları büyük ölçüde tekdüze kaldığı için, örgüt çeşitlilikten yararlanamaz. Bu nedenle, değişimin ve gelişmenin çoğulcu ortamlarda nasıl ortaya çıkabileceğini anlamak için, çalışanların kendi fikirlerinin neden değerlendirmediklerini ve dolayısıyla cesaretlerinin neden kırıldığını açıklamamız gerektiğini vurgulamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu bağlamda örgütsel sessizlik, örgüt açısından düşünüldüğünde gerekli görülen bir durum karşısında gösterilmesi gereken tepkiyi göstermeme, minimum düzeyde ifade etme veya hiç etmeme davranışı olarak kavramsallaştırılabilir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539).

Sessizliği anlamının önemine vurgu yapan Blackman ve Sadler–Smith (2009: 571-572) bu kavramı iki boyutta ele alarak değerlendirmişlerdir. Birinci boyutta, sessizliğin doğası gereği kişinin kendi isteğiyle sessiz kalmayı istemesi, ikinci boyutta ise bireyin ve örgütün yetersizliğinden dolayı işğörenin sessiz bırakılmaya zorlanması yani susturulması söz konusu olmaktadır (Blackman ve Sadler –Smith, 2009: 571-572).

Örgüt içi iletişimin tam olarak kurulamadığı örgütlerde, örgütsel sessizliği açıklığa kavuşturma noktasında eksiklikler ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel sessizliğin daha çok, çalışanların önemli buldukları konulardaki tavsiyelerini, düşüncelerini ya da endişelerini içeren bilgileri kendilerine saklamalarına bağlı olarak, örgüt içerisindeki iletişimin aksamasıyla ortaya çıkacağı ve bu durumun bireylerin edimsel bir şekilde verdiği kararlarına göre oluşacağı öne sürölmektedir (Akgündüz, 2014: 186; Aktaş ve Şimşek, 2015: 206-207). Bu bakımdan ele alındığında sessizlik, sağlıklı iletişimin kurulmadığı, iletişime duyulan doyumsuzluğun giderilemediği (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207) ve adaletli olamayan durumlara tepki olarak bireyin örgütsel konularla ilgili bilişsel ya da davranışsal durumları *kendi istekleriyle ve kendi kararları sonucunda* bilinçli olarak dile getirmemeleri olarak da düşünölebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334; *italik vurgu yazara aittir*).

Yukarıda vurgulanan ikinci durumda sessizlik kavramının arka planında belirli bir korunma ve riskten kaçınma isteğinin yer aldığı söylenebilmektedir. Bu noktada (Van Dyne vd., 2003: 1359-1370) sessizliği, belli bir bilgiyi örgütteki diğer kişilere söylemeyerek bir koruma sağlamak adına bilgi, fikir ve düşüncelerini gizlemeleri şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda örgüt içerisinde çalışan insanların kendilerine güveni olduğu halde, örgütün önemli gördüğu işlerde polemiğe girmenin veya fikirlerini açıkça ifade etmenin oldukça riskli ve tehlikeli olduğunu düşünmelerinin (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1539) sessizliğe zemin hazırlayan etkenlerden olacağı düşünölebilir. Başka bir deyişle çalışanların işlerini kaybetme, terfi alamama, örgütten veya gruptan dışlanma gibi korkularının çalışanların düşüncelerini açıkça dile getirmelerine engel olabileceği öne sürölebilir (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38).

Yukarıda sunulan birden fazla tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel sessizliğin tek bir faktöre (etkene) bağlanamadığı, örgütsel sessizlik üzerinde birden çok faktörün etkili olduğu ve sessiz kalma durumunun bir takım durumsal faktörlerin etkisiyle de ortaya çıkabileceği söylenebilmektedir (Yürür vd., 2016: 3-4). Bu noktada örgütsel

sessizliğin farklı türlerinin olması da doğal bir sonuç haline gelmektedir. İzleyen bölümde örgütsel sessizlik türleri ve sessizliğin öncülleri ve sonuçları açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik kavramı ile ilgilenen araştırmacılar (*örneğin*, Morrison ve Milliken, 2000: 707) bazı insanların konuşma eylemi gerçekleştirdikleri takdirde istenmeyen ve/veya tehlikeli bir durumun ortaya çıkacağını sezdikleri anda, konuşma ses verme davranışlarının azaldığını öne sürmüşlerdir. Sessizlik birden fazla etmene bağlı olduğu için, bu kavramın farklı türleri olmasının kaçınılmaz olduğu öne sürülebilir. Van Dyne ve diğerleri (2003) sessizliği; kabullenici (*acquiescent*) sessizlik, korunma amaçlı (*savunmacı – defensive*) sessizlik ve koruma amaçlı (*korumacı – prosocial*) sessizlik olmak üzere üç boyutta ele almaktadırlar.

1.1.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların kendilerine ait fikirlerini ve anlatmak istedikleri düşüncelerini bilerek ve isteyerek anlatmamaları ve örgüt içinde bir şey söylemenin gereksiz olduğunu düşünmelerinden doğan sessizlik olarak ele alınmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1366). Kabullenici sessizlik, kişiyi örgüt içerisinde pasif bir konuma getirmekte ve çalışan, aktif tutumunu gizleyerek konuşmanın gereksiz olduğunu kabullenmektedir. Dolayısıyla bu sessizlik türünün çalışanın örgüt içindeki değişim ve dönüşümlere sessiz kalmasından doğduğu söylenebilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1365-1366). Kabullenici sessizlikte çalışan, sorunlara ve örgüt içerisindeki olaylara alternatif çözüm yolları üretme fırsatı olduğu halde sessizlik yolunu seçim olarak görerek, söz konusu olaylara müdahil olmamakta (Zehir, 2013: 1) ve bu noktada işgören, benmerkezci davranarak kendi dışındakilere karşı sessiz kalmaktadır. Bu durumdaki kişilerin moral ve motivasyon seviyelerinin daha düşük olacağı, buna bağlı olarak çalışma verimlerinin düşük olacağı ve bu çalışanların örgüt içerisindeki değişimlere kendilerini hazır hissetmeyecekleri de öne sürülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere kabullenici sessizlikte çalışan, örgüt içerisinde vurdumduymaz davranarak olaylara ve iş akışına herhangi bir tepki göstermemektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 89).

1.1.2.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizliğe vurgu yapan Van Dyne ve diğerleri (2003: 1367) tarafından korunma amaçlı sessizlik kavramı, “*çalışanın kendini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerini saklaması*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere korunma amaçlı sessizliğin, özünde dış tehditlere karşı direnç sağlamak olan, korku faktörünün etkisiyle değişime ve örgütün faydasına olan şeyler konusunda sessizliğin seçilmesi şeklinde ortaya çıkan bir sessizlik türü olduğu söylenebilir (Van Dyne vd., 2003: 1367). Korunma amaçlı sessizlik kabullenici sessizlik türüne göre daha proaktif olmakla birlikte birey fikirlerini ifade etmenin riskli olduğundan korktuğu için kendisini pasif konuma getirerek sessizliğe bürüneceği söylenebilir (Van Dyne vd., 2003: 1367).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak korunma amaçlı sessizlik, çalışanın iş ortamından yani örgüt içerisinde gelebilecek tehlikelere karşı kendini koruması ve bu deneyimlediği korkunun etkisi ile örgüt yararı doğrultusunda olduğunu düşündüğü şeyleri dile getirmekten kaçınarak örgüt içinde olan şeylere kayıtsız kalma yolunu seçmesi olarak ifade edilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

1.1.2.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Sessizlik türlerinin üçüncüsü olan koruma amaçlı sessizlik Van Dyne ve arkadaşları (2003: 1368) tarafından “*çalışanların başkalarına gelebilecek tehlikeleri göz önünde bulundurarak ve işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer iş arkadaşlarına faydalı olmak için, örgütte gerçekleşebilecek durumlar hakkında fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememeleri*” olarak tanımlanmaktadır. Sessizliğin bu türünde çalışan, kendisinden çok çalıştığı diğer insanları düşünerek, yardımsever olma ve başkalarına zarar gelmemesi isteği gibi nedenlerden dolayı bilgi, görüş ve düşüncelerini gizlemekte, yani açıklamama yolunu seçmekte ve burada daha çok başkalarını koruma duygusu hâkim olmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1368).

Bir başka açıdan bakıldığında örgüt içindeki zayıf olan noktaları görerek bunlarla ilgili düşüncelerini dile getirmek isteyen bir çalışan, diğerlerini koruma amacı taşıyan bu sessizlik türünü seçerek diğer çalışanlara, arkadaş çevresine ya da arkadaş gruplarına zarar gelebileceği düşüncesi ile sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Burada karar vericinin önceliği kendisi değil çalışan iş arkadaşları ve örgüt yararı olmaktadır (Perlow ve Repenning, 2009: 10-11; Durak, 2013: 119). Bu durumda çalışan bir yandan

düşüncelerini ve fikirlerini dile getirmesinin tehlikeli ve riskli olacağını düşünürken diğer yandan ise bir şey yapsa bile söz konusu olumsuz durumun düzelemeyeceğini, bir şey söylese dahi var olan durumu değiştiremeyeceğini düşünerek sessizlik yolunu seçebilecektir (Gül ve Özcan 2011: 112).

1.1.3. Örgütsel Sessizliğin Öncülleri

Örgütsel sessizliğin tanımı ve sınıflandırılan sessizlik türleri göz önüne alındığında birçok unsurun bu davranış şeklinin oluşmasında etkili olduğu söylenebilmektedir. Bowem ve Blackmon (2003:1393) çalışanın içinde bulunduğu duruma bağlı olarak grup üyeleri içinde kabul görmeme, tecrit edilme veya dışlanma yönlü korkuları, yöneticilerin açık ve dürüst olmaması gibi değişkenlere bağlı kişisel özellikler ve örgütsel faktörlerin sessizlik davranışına neden olduğunu vurgulamaktadırlar. Mikro düzeyde ele alındığında örgüt içerisindeki kişinin kendi kimliğini ifade etme şeklinin örgütsel sessizliğe neden olduğu ve cinsel yönelim gibi “görünmez” etkenlerin de sessizlik davranışına neden olan faktörler arasında olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte tahrip edici bir kimliği veya çalışanın incineceği bir kimlik özelliğini ortaya koyarak sosyal uyumu bozmak da sessizliğe neden olabilmektedir (Bowem ve Blackmon, 2003: 1393). Örgütsel sessizliğin nedenlerini konu ile ilgili öncül araştırmaları (*örneğin*, Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1467; Premeaux 2001: 13; Pinder ve Harlos 2001: 345) referans alarak özetleyen Çakıcı’nın (2008: 118) çalışmasında sessizliğin örgütsel faktörlerin yanı sıra, yönetsel ve bireysel faktörlere bağlı olarak da ortaya çıkabileceği öne sürülerek bu faktörler; çalışanların işten atılma korkuları, şikâyet edilen biri olarak görülme durumundan çekinme, örgüt içi ilişkilere zarar verme korkusu, ses vermenin yükselememe ve ilerlemenin önünde engel teşkil edebileceği korkuları şeklinde ifade edilmektedir (Çakıcı, 2008: 118).

Çakıcı’ya (2008: 119) göre, ses vermelerini gerektirecek pek çok duruma şahitlik eden çalışanlar, örgüt içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla ses verme, kendi seslerini ve söylemek istediklerini üst yönetime söyleme fırsatları ve konuşma imkânları olduğu halde, yukarıdaki durumlara bağlı olarak, sessizlik davranışına bürünmekte ve sessizlik onlar için hissedilen bir zorunluluk haline gelebilmektedir. Sessizlik ortaklaşa davranışçı bir hale geldiğinde yani bütünlük arz edecek şekilde olduğunda ise örgüt için olumsuz bir durum teşkil edebilir (Çakıcı, 2008: 119).

Yukarıda belirtilen araştırmalardan da anlaşılabacağı üzere örgütsel sessizliğin tek bir faktöre (nedene) bağlı olmadığı, sessizlik davranışının ortaya çıkmasında birden fazla faktörün etkili olabildiği görülmektedir. Örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel, bireysel ve yönetsel öncüller; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux, 2001; Milliken ve Morrison, 2003 çalışmaları referans alınarak izleyen başlıklarda kısaca ele alınmaktadır.

1.1.3.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öncülleri

Örgütsel sessizlik mahiyeti itibariyle örgüt açısından çok önemli bir yer teşkil etmekle beraber örgütün gelişimi, değişimi ve dönüşümü için olumsuz bir durumu da beraberinde getirebilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 55). Buna bağlı olarak da örgütsel sessizlik örgütün gelişimi konusunda çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini yansıtmamaları ve örgütün ilerlemesi karşısında atıl kalmalarının örgüt açısından telafisi zor durumlara neden olabileceği öne sürülebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Örgütsel sessizliğe neden olabileceği düşünülen örgütsel faktörler aşağıda açıklanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Bowen ve Blackmon, 2003; Huang vd., 2005; Milliken vd., 2003).

Kültür ve Örgüt Kültürü: Kültürün, çalışanların düşüncelerini yöneticilere aktarmaları açısından çok önemli bir yere sahip olduğu öne sürülmektedir (Ashford vd., 2009: 184). Ulusal kültür açısından örneklenecek olursa, Huang, Vliert ve Vegt, (2005) kültürün güç mesafesi boyutu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıkladıkları çalışmalarında, güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda çalışanın fikirlerini söylemelerinin daha kolay olduğunu iddia etmektedirler. Söz konusu çalışmada yüksek güç mesafesi özelliğine sahip olan ülkelerdeki bireylerin çatışmadan daha fazla kaçınma eğiliminde oldukları ve yöneticilerden gelen istekleri sorgulamaksızın yerine getirdikleri görülmüştür. Bu noktada ABD ve Japonya gibi yüksek ve düşük güç mesafeli ülkeler karşılaştırıldığında güç mesafesinin daha yüksek olduğu Japonya’da çalışanların düşüncelerini dile getirirken ve kızgınlıklarını gösterirken daha temkinli davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Huang vd., 2005: 459-460). Ayrıca Eroğlu, Adıgüzel, ve Öztürk, (2011: 102)’de ulusal kültürü ele alırken, bilinçaltımıza yerleşen kültürel önem derecesi yüksek kodların kişilerin davranış şekillerimizi belirlediğini ve karar alma

mekanizmalarını etkileyen büyük ve belirleyici bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, buna bağlı olarak Çakıcı (2007: 155) tarafından yapılan “*Bu koşulların belki de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır.*” açıklamasının ulusal kültüre destekleyici nitelik kazandırdığı söylenebilir. Demir ve Okan (2009:121-122) Trabzon ilinde 50 ve üzeri kişi çalıştıran işletmelerde toplam 200 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, ulusal kültürün motivasyon üzerinde etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar söz konusu çalışmada kültür boyutlarını; belirsizlikten kaçınma, dişi-erkek kültür, bireycilik ve toplulukçuluk, güç mesafesi olmak üzere 4 boyutta incelemişlerdir (Demir ve Okan, 2009:121-122). Bütün anlatılanlardan yola çıkarak kültürün ve ulusal kültürün örgüt için önemli olduğunu söyleyebiliriz. Hofstede’e göre kültür, “*aklın kolektif bir yazılımıdır*” (Hofstede, 1984: 82’den aktaran Demir ve Okan, 2009: 124) ifadesi de referans alındığında kültürün örgüt çalışanlarının diğer davranışsal tepki ve tutumlarının yanı sıra ses verme davranışları üzerinde de etkisi olduğu düşünülmektedir.

Örgüt içerisindeki mevcut kültürel yapı ise örgüt içerisindeki sorunların yanı sıra çalışanların; ürünler, örgüt içi performansın iyileştirilmesi, örgüt içerisindeki süreçlerin düzeltilmesi gibi konulardaki fikirlerinin söylenip söylenmemesiyle ilgilidir. Örgüt içerisindeki mevcut kültürel yapı ses verme davranışını desteklemediği takdirde, çalışanın bu gibi örgütsel meseleler karşısında sessizlik durumunu seçmesi söz konusu olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711). Örneğin güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde çalışanlar, yöneticilerinin her zaman en iyisini bildiğini düşünecekleri için sessizlik davranışının yolu da açılmış olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 711). Buna paralel olarak, çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini başkalarıyla paylaşmayıp gizlemelerinin güç mesafesiyle bağlantılı olduğu ve güç mesafesinin az olduğu ülkelerde ses vermenin daha fazla olduğu da belirtilmiştir (Huang vd., 2005: 459). Bu anlatımlar ışığında kültürel özelliklerin ve özellikle güç mesafesinin sessizlik davranışının önemli bir öncülü olduğu söylenebilmektedir (Acaray ve Şevik, 2016: 8).

Kültür ile sessizlik arasında ilişki olabileceği düşünülerek Hofstede’nin kültür boyutlarından faydalanmanın yararlı olabileceği düşünülmektedir. Hofstede (1984) çalışmasında çeşitli ülkelerin kültür boyutlarını incelemiş olup belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan ülkelere bir tanesinin de Türkiye olduğunu ortaya koymuştur (Hofstede, 1984: 122’den aktaran Demir ve Okan 2009: 124). Kültürün önemli bir boyutu

olan belirsizlikten kaçınmada bireyler, bilginin yeterli ve açık olmadığı, kompleks bir yapının var olduğu, değişimlerin hızlı ve tahmin edilemez boyuta geldiği durumlarda kendilerini tehdit altında görebilmektedirler (Sığrı ve Tıgılı, 2006: 332). Ayrıca belirsizlikten kaçınma, süreçlerin etkili bir şekilde nasıl inceleneceğini ve sağlıklı bir şekilde nasıl planlanması gerektiğini de etkilemektedir (Morosini vd., 1998: 145). Bu durumda belirsizlikten kaçınma örgütlerin yönetim felsefesinin belirleyici bir unsuru olması nedeniyle önem arz etmektedir. Çünkü belirsizlikten kaçınma dereceleri yüksek olan kültürlerde yöneticiler düşük personel devir oranını, örgütün yapısal özelliklerinin belirgin olmasını, görev odaklı olmayı ve yerleşmiş ilkelerin mevcudiyetini tercih etmektedirler (Banai vd., 1999: 33). O halde belirsizlikten kaçınma boyutunun örgütsel sessizliği negatif etkileceği söylenebilir (Sarı Aytekin vd., 2017: 318).

Kültürün bir başka boyutu bireycilik ve ortaklaşa davranışçılıktır. Sargut, (2001:187) çalışmasında bireyciliği; kişinin kendi gereksinimlerine mi yoksa grup üyelerinin gereksinimlerine önem verdiği ile ilgili olduğunu ifade etmiştir (Sargut, 2001'den aktaran Demir ve Okan, 2009: 138-139). Bireyciliğin hâkim olduğu toplumlarda bireyler daha çok kendilerini bağlı oldukları gruplardan farklı görürler ve akılcılık üzerine yoğunlaşırlar. Toplulukçuluk eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda ise birlikte hareket etme duygusu hâkim olup bireylerin kendilerinden ziyade bağlı oldukları gruptaki kişilerin menfaati ön plandadır ve onlar bu gruplar ile koşulsuz ilişki üzerine yoğunlaşmışlardır (Sargut, 2001: 187'den aktaran Demir ve Okan, 2009: 138-139). Başka bir çalışmada da (Wasti ve Erdil, 2007: 3-4) bireyci bir anlayışta olan insanların iş hayatında yükselmekten ve ilerlemekten ziyade kendilerine daha fazla zaman ayırarak huzurlu olmayı istemekte ve bunun sağlanmasıyla iş ortamında daha rahat davranabilmeleri sağlanabilmektedir. Bireyci anlayışta olan çalışanlar bir problemle karşılaşırlarsa çözüm olarak işten ayrılmayı göze alabilirler. Kısıtlanmayı pek sevmediklerinden özgür hareket etmek isterler ve özgürlüklerinin artmasına bağlı olarakta verimliliklerinin artacağı söylenebilir (Wasti ve Erdil, 2007: 3-4).

Sessizlik İklimi: Sessizlik iklimi, örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını gösteren ve çalışanların iş ortamındaki çeşitli faktörlere ilişkin bilişsel-duyusal özelliklerini yansıtan geniş bir kavramdır (İşcan ve Karabey, 2007: 182). Şayet örgütsel sessizlik örgüt ikliminin bir parçası haline gelirse, çalışanların

algıladıkları bu iklim sebebiyle gerçeği söylememe yolunu seçmeleri ve söyleyecekleri şeylerin yöneticiler tarafından zaten dikkate alınmayacağını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmeleri beklenebilir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400). Çalışanların sessizlik eğiliminde olmaları, fikirlerini dile getirmelerinin bir fayda sağlamayacağı düşüncesinin ötesinde, konuşmanın veya ses çıkarmanın tehlikeli olacağı, kendilerine zarar verebileceği gibi düşüncelerinin hâkim olmasından da kaynaklanabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 716-717). Gerçek neden ne olursa olsun her iki durumda da dikkat çeken nokta, çalışanın doğruyu bildiği halde sonuçları örgüte zarar verecek noktalara ulaşabilecek bir sessizlik yolunu seçmesidir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400). Zira böyle bir durumda çalışan, şeffaf bir şekilde konuşmasının doğru olduğunu düşünmesine rağmen örgüt içerisindeki genel sessizlik algısı ve eleştiri alma korkusu nedeniyle var olan sessizlik iklimine kendisi de razı olacak ve sessizlik durumunu tercih edecektir (Morrison ve Milliken, 2000: 716-717).

Morrison ve Milliken (2000: 714) çalışmasında, sessizlik iklimini ele alırken çalışma ortamındaki kişilerin karşılaştıkları sorunların örgütteki başka kişilerle etkileşime girmeden kendi faaliyet alanlarını ilgilendiren unsurlarla ilgilenip bir çözüm yolu bulmaları şeklinde ele almıştır. Ayrıca sessizlik iklimi iletişim yollarının pasif hale getirildiği bir ortamda ve korkunun hâkim olmasının etkisiyle sessizlik bir çözüm yolu olmakta ve çalışanların bu durumu gereklilik olarak görmesine neden olan bir vaziyete dönüşmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207)

Sessizlik iklimi, örgüt içerisinde çalışanların tatminsizliğine yol açmakta ve çalışanların etkili çalışması önünde bir engel teşkil etmektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 112). Bu da örgütsel açıdan bakıldığında örgüt içerisindeki hataların ve eksikliklerin görülme düzeyini azaltmakta ve çalışanların hatalardan bir şeyler öğrenme seviyelerini düşürmektedir. Böyle bir durum ise kompleks bir yapı içerisinde hataların tekrar edilmesine ve örgüt çıkarlarının göz ardı edilmesine sebep olmaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2014: 155). Görüldüğü gibi sessizlik iklimi, birey açısından da örgüt açısından da olumsuz neticeler doğurmakla birlikte örgütün değişim ve gelişmelere cevap vermesi önünde bir engel oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Adaletsizlik (Haksızlık) Kültürü: İşlem adaletinin yüksek olduğu durumlarda bireyler, umdukları kazanımlara zamanla ulaşacaklarına inanmaktadırlar. Adaletli

olmayan durumlarda ise örgütsel kazanımların belirsizleşmesi durumu ortaya çıkabilir. Özetle adaletli işlemler, bireylerin kısa vadeli dağıtım adaletine değil, uzun ve orta vadeli kazanımlara odaklanmalarını sağlamaktadır. Adil olmayan işlemler ise bireylerin dağıtım adaletine ilişkin güvensizlik duymalarına yol açmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 204-206). Örgütün sürekli rekabet halinde olması ve işgörenlerin ihmal edilmesi, işgörenlerin yöneticilerine ve üstlerine karşı güven problemi yaşamalarına ve örgütten kendilerini soyutlamalarına sebep olmaktadır (Kaygın ve Atay, 2014: 96). Çünkü işgörenlerin çalışma kurallarını belirleyen kişilerden kaynaklanan adaletsizlik ve algılanan adalet duygusu onların yaptıkları işe karşı olan tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Balay, 2001'den aktaran Baş ve Şentürk, 2011: 36).

Haksızlık kültürünün olduğu örgütlerin bazı ortak özellikleri; çalışanların sürekli gözetim altında tutulması, iş ilişkilerinin çalışan kişiler ile ilişkilerinden üstün tutulması, bireyciliğin rekabete yönelik olması, merkezileşmiş bir yapı, yönetim tarzının otoriter olması, iletişimin zayıf olması olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2007: 157). Bu özelliklerin etkisi ve örgüt içerisindeki roller arasında haksız dağılımın olması sessizliğe neden olabilir.

Sağır Kulak Sendromu: Örgütsel hareketsizlik olarak ele alınan sağır kulak sendromu, işgörenlerin hoşlanmadıkları ve memnun kalmadıkları durumları doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmekten çekindikleri örgütsel norm işlevi gören bir durum olarak ele alınmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Peirce ve diğerleri (1998: 48-49), sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana geldiğini ifade etmektedirler. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Peirce vd., 1998: 48-49):

1. Nitelikli olmayan ve “sızlanan” örgüt politikaları
2. Yönetimin müeyyide eksiklikleri ve yerinde olmayan tepkileri; suçların inkâr edilmesi, ‘görmedim’, ‘duymadım’, ‘bilmiyorum’ üçlemesine bürünülmesi (Çakıcı, 2007: 157), mağdura misilleme yapılması, örgüt menfaatine yarayan bireylerin devamlı korunması, sorun çıkarmayı sürekli hale getiren çalışanlara göz yumulması.

3. Örgütsel belirleyiciler (minimum insan kaynakları fonksiyonlarına sahip küçük firmalar, kırsal kesim işletmeleri, merkezi olmayan şubeler, erkek sayısının çoğunlukta olduğu firmalar)

Pinder and Harlos (2001: 345), çalışmasında örgütsel hareketsizlik olarak nitelendirdiği sağır kulak sendromunu (sosyal dışlanma), bireyin çeşitli durumlar karşısında tepkisiz kalarak “görmedim”, “duymadım”, “bilmiyorum” yolunu seçmesi ve sessizlik eylemine bürünerek kendisini pasif konuma getirmesi şeklinde ele almıştır (aktaran, Çakıcı, 2007: 157). Bu bağlamda bireyin terfi alamama, cezalandırma korkusu, dışlanma endişesi gibi sebeplerden dolayı kendisini hareketsiz konuma getirerek pasifleştirmesi gibi bir sonucun ortaya çıkması muhtemeldir (Milliken vd., 2003: 1462; Milliken ve Morrison, 2003a: 1353).

Hiyerarşik Yapı: Örgütsel sessizliğin ortaya çıkma sebepleri arasında üstlerle olan ilişkiler de yer alabilmektedir. “*Kral çıplak*” hikâyesi hiyerarşik yapıdaki örgütler için örgütsel sessizliği daha iyi anlamlandırmak açısından verilebilecek güzel örneklerden bir tanesidir (Morrison ve Milliken, 2010’*dan aktaran* Şimşek ve Aktaş, 2014: 123). Bireyler hiyerarşik yapı içerisinde, üstleriyle olan ilişkilerinin bozulmasını istememekte, bu ilişkilerin daha iyi olması için sessiz kalmayı seçebilmektedirler. Buna karşın, üstlerin davranış şekilleri ve tutumlarının, örgütsel sessizliğin zıt durumu olarak görülen ses çıkarma eyleminin en önemli göstergesi ve algılanan psikolojik güvenliğin artırılması için önemli bir unsur olduğu söylenebilir (Detert ve Burris, 2007: 872). Bu noktada çalışanların üstleriyle iyi ilişkileri, açık iletişimleri, üstlerine itibar etmeleri ve üst yönetimin durumlar karşısındaki şeffaflığının sessizlik eylemini azaltacağı söylenebilir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 123).

Örgütlerde yöneticilerin bakış açısına göre, “(1) *çalışanlar kendi çıkarlarını düşünür*, (2) *yönetim en iyisini bilir* ve (3) *anlaşmazlık kötüdür*” görüşü hâkim ise yöneticiler genellikle hiyerarşide yukarıya doğru bilgi akışı ve alışverişi olduğu durumlarda kolaylaştırmayan ya da destekleyici olmayan caydırıcı bir yapı ve stratejileri seçebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 712-713). Örgütlerde bu politikanın görülmesindeki sebeplerden biri karar alma mekanizmasının merkezileşmesi iken diğer bir neden resmi geri bildirim mekanizmalarının eksikliğidir (Morrison ve Milliken, 2000: 713).

Hiyerarşik yapılar, yukarıya doğru iletişimin şeklini, bilgi aktarımını, örgütsel sorun paylaşımını sınırlandırabilmektedir. İletişim şekli genellikle yukardan aşağı doğru olmaktadır; fakat aşağıdan yukarı doğru iletişim olduğunda bu durum cezalandırılmaktan korkan bireyler için genellikle sınırlanmakta ve ilk amirle sınırlı kalmaktadır (Milliken vd., 2003: 1455). Bireylerin konuşma ve konuşmama eylemleri üzerinde yönetim kademesinin göstereceği tepkiler etkili olabilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207; Milliken ve Morrison, 2003: 1563-1564). Çalışanlar şayet üstlerine karşı güven problemi duyuyorsa bilgiyi üste aktarırken değiştirip belli bir süzgeçten geçirerek aktarmayı tercih edebileceklerdir. Bu durum ise örgüt için olumsuzluk teşkil edebilecektir (Raffery ve Restubog, 2011: 272-273).

Mobbing: Çalışma hayatında psikik terör ya da mobbingin karşılığı olarak Türk Dil Kurumu, “Bezdiri” kelimesini belirlemiş ve bezdiriyi “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr, 2018). Mobbing, örgütlerde sıklıkla görülen yıkıcı bir olgu olmasına rağmen nedenleri ve sonuçları kolayca gözlenememektedir (Sezerel vd., 2015: 95). Mobbing konusunda araştırma yapmanın güçlüğü ve mobbingin kapalı bir yapıda olması gibi faktörlerin bu durumun kontrolünü güçleştirdiği ifade edilmektedir (Kırel, 2007: 321). Birey üzerinde planlı olarak yürütülen yıldırma faaliyetleri artan bir doğrultuda seyrettiği zaman birey bundan mağdur olabilmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 110). Mobbingin örgüt için önemine vurgu yapan ve bireylerde psikolojik ve fizyolojik etkiler yarattığına yönelik güçlü bulgular olduğunu vurgulayan Sezerel ve arkadaşları (2015: 95-96) çalışmalarında yıldırmanın etkilerine yönelik daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğunu dile getirerek bu kavramın önemine dikkat çekmişlerdir. Çavuş ve diğerleri (2015: 19) ise Türkiye’nin en önemli sektörlerinden biri olan enerji sektöründe 200 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında demografik unsurların mobbing davranışlarına olan etkileri ile çalışanların hissettiği baskıların sessizlik davranışına olan etkilerini incelemişlerdir. Araştırma neticesinde mobbing ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Çavuş vd., 2015: 19).

1.1.3.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Öncülleri

İşgörenler bazı durumlarda konuşmayı, bazı durumlarda da sessiz kalmayı seçerler. Fakat işgörenlerin niçin sessizlik yolunu seçtikleri, nasıl sessizlik eylemine büründükleri ve seslerini çıkarmada en fazla isteksiz oldukları konuları, örgütü ilgilendiren örgütle alakalı önemli bir konuyu veya problemi kiminle paylaştıkları, kiminle konuşup kime karşı sessiz kalmaları gerektiği ve sessiz kalacakları konuda nasıl bir yol izledikleri, sessizlik eyleminin nasıl daha iyi anlaşılabilceği gibi konuları açıklığa kavuşturmak önemli ve gerekli bir durumdur (Milliken vd., 2003'den aktaran, Çakıcı, 2007: 147). Sessizliğe neden olan bu faktörler şöyle sıralanabilir (Morrison ve Milliken, 2000; Bowen ve Blackmon, 2003; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005):

Yöneticilere Güvenilmemesi: Birlikte çalıştıkları kişilere ve yöneticilere karşı güven sorunu olan işgörenlerin bulundukları örgütlerde sessizlik oluşacaktır. Çünkü ceza almaktan endişe duyan işgörenler, örgüt içerisinde istenmeyen bir durumu gördükleri zaman o durumu görmezlikten gelerek sessizlik durumunu seçeceklerdir. Bu durumda örgüt içerisindeki işgörenlerin düşüncelerinden yararlanmayı engelleyecektir (Akgündüz, 2014: 186). Örneğin, ABD' de 22 ayrı örgütte toplam 260 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada katılımcıların %70'inin işle alakalı olarak karşılaştıkları sorunlar veya konular hakkında konuşmaktan çekindiklerini belirttiğini ortaya konulmuştur. Yöneticilere güvenilmemesinde özellikle karar verme süreci, yönetsel yetersizlik, ücret eşitsizliği, örgütsel verimsizlik ve güçlü olmayan örgüt performansı bilinen önemli konular içindedir. Araştırmaya katılanlar, örgütle ilgili bu konularda konuşmanın etkili bir durum olamayacağını ve konuştukları takdirde olumsuz bir tepkiden korktuklarını belirtmişlerdir (aktaran, Morrison ve Milliken, 2000: 706). Ayrıca bireylerin konuşmanın fark yaratacak bir durum olmadığını ve konuştukları takdirde cezalandırılacaklarını düşünmeleri, sessizlik eylemine bürünmelerinde etkili olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Yöneticiler çalışanların her ne kadar düşüncelerini ve kendilerine ait fikirlerini söylemelerini isteseler de işgörenler, konuştuklarında olumlu bir geribildirim almadıkları takdirde konuşma düzeyleri düşecektir (Durak, 2013: 113). Ancak yöneticilerin işgörenler ile ilgili düşüncelerini ifade ederlerken olumlu geri bildirim konusunu tek defaya mahsus bir durum olarak görmemeleri gerekir. Bu durumda olması gereken

işgörenin sürekli bir gelişim içinde olacak fikirlerini örgüt yöneticilerinin olumlu geri bildirimlerle destekleyerek ortaya çıkarmasıdır (Durak, 2013: 113).

İzolasyon Korkusu: Psikologlar, insanların endişelerinden dolayı sessiz kalmalarının nedenini “sessiz etki” olarak ele almakla birlikte, çalışanların daha çok olumsuz bir şekilde algılanan bilgileri diğer arkadaşlarına aktarmakta isteksiz olduklarını ve bu bilgileri aktarmanın üst kademelerde yani hiyerarşide bir tehdit ve olumsuz bir durum olarak algılanacağı inancını taşıyabileceklerini vurgulamaktadırlar (Gül ve Özcan, 2011: 113; Milliken vd., 2003: 1454). Bunun etkisiyle de işgörenler dedikoducu ve şikâyetçi biri olarak görülmekten çekindikleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38). İzolasyon korkusu yaşayan çalışanlar, iş yerinde yüksek bir performans sergileyemezler. Bunun sebebi de onları düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmekten alıkoyan endişe ve korkudur. Çalışanlar bu korkularını yenerek aşağıdan yukarı doğru iletişim kurdukları takdirde performanslarının pozitif yönde etkilenmesi olasıdır. Çalışanların dışlanma endişesi taşımamalarını sağlamak ve düşüncelerini açık bir şekilde seslendirebilmelerini sağlamak için, örgüt içerisinde olumlu bir iklimin oluşması gerekmektedir (Kolay, 2012: 13-14).

İlişkileri Zedeleme Korkusu: Örgüt içerisindeki çalışanlar örgütün yapı ve işleyiş tarzındaki eksiklikleri bildikleri halde çalışma arkadaşlarının ya da diğer çalışma ortamındaki çalışanların bu durumdan hoşlanmayacağını düşündükleri zaman herhangi bir çözüm yolu üretmekten vazgeçerler (Durak, 2013: 114). Bunda da diğer çalışanların tepkisinden çekinmeleri ve onlarla ilişkilerinin bozulmasından korkmaları etkilidir. O halde sessizliğin önemli bir kaynağı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasının istenilmemesidir (Milliken vd., 2003: 1462).

Konuşmanın Riskli Görülmesi: Örgütsel sessizliğin, değişim ve geliştirmenin önünde ciddi bir engel durumunda olduğu öne sürülebilir. Çünkü çalışanlar örgütteki sorunları dile getirdiklerinde hem etkili olamamaları nedeniyle, hem de söz konusu sorunu dile getirmenin kendileri için bir sorun oluşturmayacağından emin olamadıkları için sessiz kalırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Değişimin sabit bir şekilde kaldığı dünya koşullarında artan müşteri beklentileri, rekabet koşulları, kaliteye önem verme gibi

nedenlerden dolayı çalışanların daha çok görev alma ve açık bir şekilde konuşma istekleri artış göstermektedir. Ancak çalışanlar, problem çıkaran biri olarak görülme korkusu, terfi alamama endişesi ve izolasyon korkusu nedeniyle düşüncelerini açıklayamamaktadırlar. Bundan dolayı örgütün sürekliliğini sağlayıp değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için bilgi alışverişinde bulunması gerekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Ancak örgütle alakalı çeşitli konularda düşüncelerini dile getirme gayretinde olan çalışanlar, çalışma arkadaşları ve üst kademe tarafından sorunlu olarak algılandıklarından dolayı üst yönetim tarafından yalnız bırakılmaktadırlar. Bu durum da çalışanların sessiz kalmasına ve fikirlerini beyan etmelerine engel olmaktadır (Durak, 2013: 113).

Geçmiş Tecrübeler: Çalışanların sessiz kalmalarındaki bir diğer neden de iş ortamında geçmişe dönük olarak yaşanan tecrübelerdir. Çalışan geçmişte dile getirdiği fikirlerinden ve tavsiyelerinden dolayı olumsuz bir durumla karşılaşmışsa, sonradan bunlara benzeyen bir olayla karşılaştığı zaman fikirlerini dile getirmekten çekinecektir. Dolayısıyla bilgi ve görüşlerine değer verilmediğini gören çalışan sessizlik algısına girecektir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Çalışanlar, sadece iş arkadaşlarıyla birlikte bulundukları ortamdaki deneme ve kötü tecrübelerle bakmayıp, bunun haricinde olan birlikte çalıştıkları arkadaşları ile yaptıkları konuşmalar ve gözlemleri neticesinde de sessiz kalabilmektedirler (Milliken vd., 2003: 1468).

1.1.3.3. Örgütsel Sessizliğin Yönetsel Öncülleri

Örgütsel sessizliğin bir başka nedenini yöneticilerin davranışları ve tutumları oluşturmaktadır. Yönetsel anlamda örgütsel sessizlik iki unsura bağlanmıştır. Bunlar; negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları olarak sıralanabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-714).

Negatif Geribildirim Alma Korkusu: Özgüven noktasında eksiklikleri olan yöneticiler ve belli bir potansiyeli olmayıp yetkinlik kazanmadan iş başına gelen yöneticiler geri bildirim kaygısı taşımaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bundan dolayı yöneticiler kendilerine ait eksiklikleri ortadan kaldırmak için çalışanların işle ilgili aktif görev almalarını istemezler ve gerekirse çalışan üzerinde baskı kurma

girişiminde bulunurlar (Grant vd., 2009: 32-33). Bunlardan dolayı çalışan da baskı durumundan çekindiği için sessizlik durumu aktifleşir.

Çalışanlar genelde olumsuz geri bildirim durumundan kaçındıkları için buna yönelik bir mesaj almaları durumunda bu mesajı görmemezlikten gelme yolunu, yanlış bilgiymiş gibi bertaraf etmeyi veya bunu söyleyen kimse onun güvenilirliğini sorgulama yolunu seçebilirler (Durak, 2014: 93). Örgüt içerisinde bilgilerin doğruluğunun tartışıldığı durum daha çok çalışanların üstlerden sürekli geri bildirim almaları, verilen mesaja önem vermemeleri, mesajın kaynağını reddetmeleri gibi durumlar gelmekte ve çalışanların bu gibi durumlara maruz kalmasıyla örgüt içi bilgilerin doğruluğu sorgulanmakta ve üstlerin güvenilirliği tartışılan bir durum olarak sonuçlanmaktadır (Durak, 2014: 93-94). Bu sebeple yönetimin desteklemediği örgüt bünyesindeki işgörenler sessizliği tercih edeceklerdir. Çalışan üst yönetimle tartışmayı riskli görüp muhalif bir pozisyonda olmamanın daha mantıklı olduğunu düşünecektir. Çalışanlar yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirimleri düşündükleri için konuşmayacaktır. Bu durum sadece kişinin kendisini değil çevresindeki grupları da etkilemekte ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Milliken vd., 2003: 1466-1473).

Yöneticilerin Örtük İnançları: Örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan bir diğer öncül de yöneticilerin örtük inanışlarıdır. Örgüt içerisindeki yöneticilerin “en iyisini ben bilirim” inancı bunda etkili olan unsurlardandır. Bu anlayışa göre yöneticilerden gelen emirleri çalışanlar sorgusuz sualsiz bir şekilde yerine getirmeli ve üstlerin yaptıkları işleri sorgulamamalıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Örgütsel sessizliğe yol açan bir diğer örtük inanış şekli ise birlik, anlaşma ve uzlaşma inancıdır. Burada önemli olan farklılıklardan, uyuşmama durumundan ve çekişmelerden kaçınmanın gerekliliğidir. Bu inanışta örgütte bir sessizlik hâkimse sorun yoktur anlamına gelir. Bu inanca göre örgüt içi farklılıklar yöneticiler için örgüt düzenini bozan ve tehlike arz eden durumlardır. Örgütün devamlılığı için bu farklılıkların giderilmesi ya da tek tip haline getirilmesi gerekmektedir (Durak, 2014: 94).

1.1.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Şimşek ve Aktaş, (2014: 124) örgütsel sessizliğin sonuçlarının çoklu bir yapıya sahip olduğunu vurgulamış, örgütsel sessizliğin nedenleri gibi sonuçlarının da çok

boyutlu olduğunu dile getirmişlerdir. Buna bağlı olarak örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarının olduğunu belirtmişlerdir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124).

Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları: Örgütsel sessizliğin örgütteki işgörenlerin mutluluğunu, verimliliğini nasıl etkilediği ve buna bağlı olarak sessizliğin işgörende ne oranda etkiler bıraktığının açıklığa kavuşturulması gerektiğini vurgulayan (Şimşek ve Aktaş, 2014:124) bunun gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Buna bağlı olarak örgütteki işgören, işle ilgili bir tatminsizlik durumuyla karşılaştığında ya işten ayrılma yolunu seçecek veya bu durumu konuşarak çözmeye çalışacaktır. Şayet işten ayrılması çalışan için zor bir durum ise örgüt içerisinde birden fazla çözüm yoluna başvurarak tatminsizlik durumunu gidermeye çalışacaktır. Çalışan böyle durumlarda bazen içinde bulunduğu durumun düzelmesini bekler ve ses çıkarmaz. Çalışanlar kimi zaman da bazı durumların farkında olmazlar ve bilmeden sessiz kalırlar. Bazen de değişim ve dönüşüm karşısında konuşmama yolunu seçerler. Bireylerin konuşmama yolunu seçtikleri durumda bireyin kötü biri olarak algılanması, güven kaybı yaşanmasına ve örgüt içi iletişim bağlarının zedelenmesi sonucunu beraberinde getirebilmektedir (Ülker ve Kantan, 2009: 112; Milliken vd., 2003: 1471). Buna bağlı olarak çalışan kişi kendini koruyabilmek için bilerek ve isteyerek sessiz kalma durumunu seçebilir. Bu durum kişinin stresli bir ruh durumuna girmesine neden olacak ve bu durum karşısında kişinin motivasyon kaybına uğraması muhtemel olacaktır (Brinsfield vd., 2009: 62).

Vakola ve Bouradas (2005: 444-452) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlara göre bireylerin kurumlarına bağlılıkları ile iş tatmini ve örgütsel sessizlik arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu bulmuşlardır. Yani sessizliğin artmasına bağlı olarak iş tatmini ve örgüte bağlılık azalma eğilimi gösterecektir. Araştırmacılar, aynı çalışmalarında bireysel faktörlerden olan sessizlik iklimini önemli bir boyutunu oluşturan örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicisi olarak ele almışlardır. Bunlara paralel olarak çalışanlara tanınan açık iletişim kanalları, söylediklerinin örgüt açısından önemsenmesi, dikkate alınması ve bilgi paylaşımı noktasında süreklilik, kişinin örgüte daha fazla bağlılık hissetmesini sağlayacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005: 444-452). Çalışanlar çoğu zaman birlikte çalıştıkları kişilerle ilişkilerinin zedelenmemesi için razı olmadıkları bir faaliyetle karşılaşsalar dahi sessizlik yolunu seçeceklerdir. Bu da iletişimden uzak bir

ortamın oluşmasına zemin hazırlamakta ve duygusal bir uzaklığı beraberinde getirmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 7).

Örgütsel sessizliğin olmadığı ortamlar karar alma sürecinde yeni fikirlerin sağlam bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamakta, ortaya çıkan yeni düşüncelerin kalitesini artırmakta ve karar alırken bireylerin geniş perspektifli bir bakış açısıyla hareket etmelerini sağlayarak çalışanın performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Çalışanlarda sessizlik hâkim olduğu zaman ise ceza alacaklarından duydukları endişeden dolayı açık bir şekilde düşüncelerini söylemeyeceklerdir. Bu durum da kişinin aidiyet ve güven duygusu gibi onu örgüte bağlayan unsurların zarar görmesine neden olacaktır (Kutanis ve Çetinel 2014: 154).

Çalışanlar örgüt içerisindeki gerçekleştirdikleri eylemlerin kontrolünün kendilerinde olmasını arzu etmektedirler. Bu kontrol duygusunun ortaya çıkmasını sağlayan faktör kendilerine ait düşüncelerin başkaları tarafından kabul görmesi de olabilir. Kendilerini anlatma anlamında bir zemin hazırlanmadığı takdirde bu kontrol duygusu zarar görüp ortadan kalkabilir. Bu kontrol duygusunun ortadan kaybolmasına bağlı olarak çalışanda strese bağlı olarak huzursuzluk durumu, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilecektir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları: Örgütsel sessizliğin örgütsel düzeydeki sonuçları bağlamında, işgören konuşma eylemini gerçekleştirdiğinde kötü ve şikâyetçi biri olarak görülecek ve bundan dolayı hiyerarşide yukarı doğru gidildiğinde, geribildirimlerin çoğalmasına bağlı olarak sorunun ana nedeninin öğrenilememesi ve sorunun çözümü noktasında süre kaybının ortaya çıkması söz konusu olacaktır. Geri bildirimin fazla olması, örgüt içerisindeki eksikliklerin ve noksanlıkların giderilmesi anlamında aksaklıkların yaşanmasına neden olacaktır (Milliken ve Morrison, 2003:1564).

İletişim ve bilgi alışverişi örgüt için hayati öneme sahiptir. Örgütlerde sessizliğin oluşmasıyla iletişim kanalları tıkanmakta ve örgüt içerisinde bilgi alışverişine engel durumlar ortaya çıkabilmektedir (Brinsfield, 2009: 265). Bundan dolayı örgüt içinde çalışan bireyin problemleri üstüne anlatmaması ve bilgi paylaşımında bulunmaması gibi durumlar neticesinde, işlerin yürümesi noktasında sürekliliğin aksamasına ve örgütsel sorunlar olduğunda zamanında müdahale edememeye neden olabilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37).

Sessizlik davranışının bir iklime dönüştüğü durumlarda örgüt içerisinde tembellik ve pasif bir eğilimin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu durum da dinamik bir yapıda olan örgütlere ters düşen bir unsurdur. Bu nedenle örgüt içerisindeki var olan potansiyelin sorgulanması, gerekli olan tartışmalar varsa yapılması ve aksaklıklar varsa bunların giderilmesi gerekmektedir. Bunlara gereken hassasiyet gösterilmediği takdirde örgütte iyileşme ve gelişme noktasında negatif bir etki ortaya çıkacaktır (Slade, 2008: 28).

Morrison ve Miliken (2000: 707) örgütsel sessizliğin örgüt için, örgütün gelişimi, değişimi ve çoğulcu bir örgüt yapısına ulaşma noktasında engeller oluşturduğunu ve kolektif bir fenomen olarak görülme eğiliminde olduğunu vurgulamışlardır. Çoğulcu bir örgütün yapısı gereği farklı görüşlerin olması ve fikir alışverişinin olması kaçınılmazdır. Fakat örgütsel sessizlik bu durumu baltalamakta ve gelişmenin önünü tıkamaktadır. Ülker ve Kanten (2009), bu zararların yanında sessizlik algısına giren kişilerde, işe gelme noktasında sorunlar yaşanacağını, iş yapma ve iş devretme arasındaki negatif etkinin artacağını ve istenmeyen davranışları sergileyen kişilerle çalışmaktan dolayı örgütsel bir tatminsizliğin oluşacağını ifade etmektedirler (Ülker ve Kanten, 2009: 113).

Örgütsel sessizliğin zaman zaman deyiş ve atasözlerine yerleşik olduğu ve örgütlerde biçimsel olmayan bir şekilde ortaya çıkabildiği de ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007: 147). Bu noktada toplumumuzda karşılaşılan “*Etiliye sütliye karışmayacaksın işini yapacaksın*”, “*Söz gümüşse sukut altındır*”, “*Erken öten horozun başını keserler*” gibi ifadelerin ses vermenin çalışan ve örgüt açısından sıkıntı oluşturacağını belirtisi olduğu düşünülebilir (Çakıcı, 2007: 147). Bu anlamda sessizliği mecburiyet haline getirmek örgüt için olumsuzluk arz edecektir. Diğer taraftan olumsuz sonuçlarından başka örgütsel sessizliğin, çalışanlar arasındaki sorunların ve anlaşmazlıkların azalması, işgörenin bireysel bilgi düzeyinin artması gibi olumlu sonuçlarının mevcut olduğu da göz ardı edilmemelidir (Van Dyne vd, 2003: 1365).

1.2. Algılanan İçsellik Statüsü ve Dışsallık Statüsü

Örgüt ile birey arasında gerçekleşen farklı iletişim ve ilişki şekillerine bağlı olarak örgüt içerisinde birçok algılama şekli ortaya çıkabilmektedir (Wang vd., 2010: 149). Algılanan içsellik ve dışsallık statüsü kavramlarının da bu farklı algılamalardan türeyen, örgütsel davranış ile ilgili iki önemli değişken olduğu düşünülmektedir. Bu noktada, bireyin belli bir örgüt, grup, toplum veya bulunduğu çevreye ait olma ihtiyacının (Maslow, 1943: 380-381) bireylerin içsellik ve dışsallık statülerine yönelik algılamalarında önemli etkiye sahip olabileceği ve literatürde yeni olan bu kavramların örgüt ve birey ilişkisinin anlaşılması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının örgüt içerisindeki bireylerin algıları üzerinde etkili olabilecekleri söylenebilir. Örgütsel kimliğin, bireylerin bilişsel ve sosyal yapılarının toplamından oluştuğunu vurgulayan Tüzün ve Çağlar (2008: 1017), örgütsel özdeşleşmeyi ise kimliği açıklayan “*söylemsel süreç*” olarak ifade etmişlerdir. Bu anlamda örgütsel özdeşleşme tek başına bireyin oluşturduğu bir yapı olmamakla birlikte örgütteki bireylerin kimliklerinden de etkilenen bir yapıyı teşkil etmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1017). Bu anlamda örgütsel özdeşleşme örgüt içerisindeki bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve tanımlaması olarak görülebilir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Başka bir deyişle örgütsel özdeşleşme, örgütün önemli bir parçasını oluşturan çalışanla örgüt hedeflerinin bütünleştiği süreçtir (Hall vd., 1970:176-177’den aktaran Ashford and Meal, 1989: 23). Kişinin örgütsel kimliğini oluşturmada, örgütle özdeşim kurması ve kural ve prosedürleri içselleştirmesi bununla birlikte belirsizlikleri de minimum seviyelere indirgeyerek kendisini tanımlaması söz konusu olmaktadır (Özcan, 2012: 28). Bu bağlamda örgütsel kimlik ile örgütsel özdeşleşmenin bir arada düşünülmesi gereken yapılar oldukları (Tüzün ve Çağlar 2008: 1017) ve birbirlerinden farklı olmalarına rağmen birbirleriyle ilişkili olan bu kavramların varlığının örgütteki bireyin kendisini örgüte ait hissedebilmesi ile ya da başka bir deyişle örgüte aidiyet ihtiyaçları ile ilgili oldukları söylenebilmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012 ve 1015). Bu anlamda bireylerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel kimlik algılarının örgütteki kişinin aidiyet durumunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Ashford and Meal, 1989: 20-34). Yukarıda anlatılanlar ışığında algılanan içsellik statüsü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel kimlik kavramları ile benzerlikleri olsa

da algılanan içsellik statüsünün daha kapsayıcı bir yapıda olduğunu örgütsel özdeşleşme ve örgütsel kimlik kavramlarının birleşmiş şeklinden oluşan bütünsel bir yapıyı oluşturduğu söylenebilir.

Örgüt bütünsel bir yapı olarak düşünüldüğünde, bu yapının sürekliliği ancak onun parçalarını oluşturan unsurların kaliteli ve etkin bir şekilde yönetilmesiyle sağlanabilir. Örgüt için hayati öneme sahip olan insan unsurunun ise geçmişten günümüze en önemli örgütsel unsuru oluşturduğu söylenebilir. Bilindiği gibi insan unsurunun olmadığı bir örgüt düşünülemez. İnsanoğlunun en temel ihtiyaçlardan birinin ilişki kurma ve sürdürme anlamında “ait olma ihtiyacı” olduğu düşünülürse (Maslow, 1943: 380-381), bu noktada çalışan bireyin iş ilişkilerinde kendisini algılayış tarzı büyük önem arz edecektir. İnsan unsurunun etkin ve verimli yönetimi için hem örgüt içerisindeki bireyin kendisini nasıl algıladığının ve bu algılamaların nelerden etkilendiğinin bilinmesi gerekmektedir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 42). Bu anlamda Duru’nun (2015: 37-38) çalışmasında bir kişinin kendisini kendisi yapan özellikler ile kişiler arası ilişkiler toplamından oluşan aidiyet, bireyin kendisini bulunduğu yerin (grubun, toplumun, çevrenin, örgütün vb.) önemli bir parçası olarak hissetmesi olarak ifade edilmiş ve bu hissiyatın birey için önemi vurgulanmıştır. Algılanan içsellik statüsünün kritik psikolojik bir mekanizma olduğunu vurgulayan Ou ve arkadaşları (2016: 1 ve 4), örgütlerde yöneticilerin değişmesi ve işe yeni girişlerle birlikte çalışanların görev hâkimiyetlerinin sağlanabilmesi için çalışanların kendilerini içsel olarak hissetmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Bu anlamda işe yeni başlamış bireylerin örgütsel sosyalizasyon kapsamında kural ve değer yargıları öğretilerek çalışanların kendilerini örgütte içsel olarak hissetmeleri sağlanabilir (Ou vd., 2016: 1 ve 4). Örneğin, Wang ve Kim (2013: 1) çalışmalarında yeni işe başlayan 280 yöneticinin proaktif sosyalizasyon davranışları ile algılanan içsellik statüleri arasında pozitif ilişki olduğunu kanıtlayan bulgulara ulaşmışlardır (Wang ve Kim, 2013: 1). Buonocore ve arkadaşları (2009: 4) bu anlamda örgüt ile birey arasında gerçekleşen kuvvetli ilişkilerin, bireyin kendisini örgüte ait hissetmesinde olumlu anlamda etkiye sahip olabileceğini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda, örgüt ile birey arasında gerçekleşen kuvvetli ilişkiler neticesinde, çalışan bireyin örgüt içerisinde kendisini konumlandırmasına ve belli bir kimlik edinmesine katkı sağladığı söylenebilir (Köksal, 2012: 19). İlişkileri ait olma ile sonuçlanan çalışanların hem örgüte hem de diğer çalışanlara karşı çok daha duyarlı olacakları söylenebilir

(Stamper ve Masterson 200: 876-877). Bu bağlamda iyi niyetli ve bir örgütün sorumluluğunu üstlenen çalışanlar, örgüte faydalı olmak için olumlu bir tutum ve davranış sergileme çabası içinde olurlar (Horng vd., 2016: 57). Bu anlamda algılanan içsellik statüleri yüksek olan bireyler, örgüt içerisinde diğer çalışanlara göre daha fazla sorumluluk alma, iş noktasında sürekliliğin sağlanması meydana gelebilecek sorunlara tavsiyelerde bulunma gibi sorumlulukları üstlenebilirler (Stamper vd., 2009: 314). Bireyin kendisini örgüte ait hissedeceği durumlarını önceleyen örgütlerde örgüt içerisinde sorumluluk verilen ve fırsatlardan yararlanan bireylerin kendilerini daha fazla içsel hissedecekleri ve pozitif doğrultuda bir ilerleme gösterecekleri söylenebilir (Buonocore vd., 2009: 5-6). Bu anlatılanlar ışığında birey örgüt karşılaştırmasında AİS “*bireyin kimliğini tanımlarken kendisini içerdeki biri olarak algılaması ve kendisine kişisel alan yaratarak konumlandırması*” şeklinde tanımlanabilir (Chen ve Aryee, 2007: 228). Başka bir tanıma göre ise AİS, örgüt ile kişi arasındaki kompakt ilişkiye bağlı olarak bireyin kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak algılaması ve çalışanın kendisini örgüt içerisinde tanımlama (kimlik edinme) sürecidir denilebilir (Çakal ve Özdemir, 2016: 106).

Horng ve arkadaşları’na (2016: 57) göre algılanan içsellik statüsü, çalışanların örgütlerinde “kişisel alan” oluşturmaları ve kabul edilme hislerini temsil etmektedir. Bir örgütte ait olma algısının, grup içi bireyleri grup dışı bireylerden ayıran sınırların varlığına dayandığı söylenebilir (Horng vd., 2016: 57). Bu anlamda Stamper ve Masterson (2002: 876-877) çalışmalarında, birey ile örgüt arasındaki ilişkinin araştırmacılar tarafından uzun bir süredir tartışıldığını belirterek böyle bir ilişkinin açıklığa kavuşturulmasının önemine vurgu yapmışlardır. Bu ilişkileri kavramsallaştırırken bunda etkili olan bir unsurunda birey ile örgüt arasında gerçekleşen farklı algılamalarla oluşabileceğini vurgulamaktadırlar. Örgüt içerisinde ödül ve teşvik sistemine bağlı olarak çalışanlar arasında iç grup ve dış grubun ortaya çıkmasının ve böyle bir ayrımın olmasının çalışanların davranışlarında da belirli düzeyde farklılaşma meydana getireceği söylenebilir. Farklılaşan ilişkiler neticesinde iç grupta yer alan bireylerin dış gruba mensup bireylere göre daha faydalı ve etkili olacakları söylenebilir. Bundan dolayı iç grup üyelerinin kendilerini bulundukları örgüte daha fazla ait hissetmeleri şaşırtıcı olmayacaktır (Stamper ve Masterson, 2002: 876-877).

İçerden olmak, grup hedefleri ve çıkarlarının daha kolektivist bir yönelimle uyumlu olacak şekilde grup amaçlarının benimsenmesini ima eder (Hui vd., 2015: 440). Yani örgüt işleyişi için önemli yere sahip olan unsurların yerinde kullanılmasıyla iç ve dış bireyler ayrımı yapılabilmekte ve bununla birlikte içerdeki bireylerin kendilerini örgüte daha fazla ait hissetmeleri sağlanabilmektedir (Dai ve Chen, 2015: 67). Aitlikle sonuçlanan ilişkilerin olumlu çıktıları beraberinde getireceği söylenebilir. Bu çıktıların örnek olarak, örgütteki bireylerin olaylar hakkındaki öngörüsünün artması, örgütü ilgilendiren kritik olaylarda çözüm önerileri sunması gösterilebilir (Merriam vd., 2001: 411). Bunun yanında aitlikle sonuçlanan ilişkilerin performans artışına, etkin ast-üst ilişkisinin oluşmasına, işten ayrılmaların azalmasına, bireylerin gönüllü davranışlar sergilemesine katkı sağlayacağı söylenebilir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 44). Bunun yanında bireylerin sahip oldukları rollere ve konumlara göre aidiyet ve kimlik özellikleri artan oranda gelişim gösterebilir (Köksal, 2012: 19). Buna karşın algılanan içsellik statüsünün tersi olarak ele alınabilecek olan algılanan dışsallık statüsü ise geçici-sürekli işçi ayrımı yapan örgütlerde çalışan bireylerde oluşan negatif algı sonucunda kendilerini grup dışından hissetmeleri şeklinde ele alınabilir. Örgüt içerisindeki bireylere, eşitlik ve hakkaniyet ilkesine göre davranılmaması neticesinde çalışan kişinin kendisini dışsal olarak algılayacağı ve hissedeceği söylenebilir (Köksal 2012: 20-21). Kişinin kendisini dışsal olarak algılamasında etkili olan önemli bir faktör de iş sözleşmesinde belirlenen ilkeler doğrultusunda örgütün objektif bir tutum sergilememesi ve bu olumsuz tutum neticesinde çalışanın kendisini dışsal olarak hissetmesi söylenebilir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 45). Ancak algılanan dışsal statünün örgüt ve birey ilişkisine sürekli olmamakla birlikte olumlu katkıları olabilmektedir. Liderin çalışanlara daha objektif ve adil davranarak kritik bilgilerin kendilerine verilmesi sağlanarak güven ortamının oluşması ve çalışanların davranışlarına ait bir değerlendirme yapıldığında daha net bir durum ortaya konulması sağlanabilmektedir (Mullings, 1999: 340).

Algılanan içsellik statüsünün örgüt ile birey arasındaki ilişkinin kalitesine dayandığı söylenebilir. İlişkilerin kaliteli olmasında belirleyici olan bir faktörün de kapsayıcılık olduğu söylenebilir. Shore ve arkadaşları (2011: 1265) tarafından kapsayıcılık, *“bir çalışanın kendi çalışma grubunun değerli bir üyesi olduğunu hissetmesi, onu tatmin edici bir muameleyi yaşayarak algılama derecesi”* şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlamda özellikle örgütlerde *aidiyet ve benzersizlik* temaları belirgin

olsa da *çeşitlilik ve kapsayıcılık* fazla olamayabilir. Bu da örgütlerin her zaman kapsayıcı olamayacağı sonucunu beraberinde getirmektedir. Bunlara bağlı olarak çeşitlilik ve kapsayıcılığın olmadığı örgütlerde bireylerin kendilerini dışsal hissedecekleri söylenebilir (Shore vd., 2011: 1265). Bunun yanında bireyin kendisini grup dışından algılamasının nedenleri arasında örgüt içerisindeki olayların merkezinde olamaması ve örgütü bütünsel şekilde görememesi gösterilebilir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 45). Bu düşüncelerden yola çıkarak kapsayıcılığın az ya da negatif bir doğrultuda olduğu örgütlerde algılanan içsellik statüsü az olurken dışsallık statüsünün fazla olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda algılanan içsellik ve dışsallık statüsünün daha iyi anlaşılabilmesi için (Shore vd., 2011: 1265-1266)'da örgütteki çalışanların aidiyet ve benzersizlik durumlarının yüksek ve/veya düşük olmasına bağlı olarak içsellik ve dışsallık statülerinin nasıl değiştiği Şekil 1.1'de izah edilmektedir. Bu doğrultuda çalışan bireylerin farklılaşan durumlara göre yüksek ve düşük aidiyet durumları Şekil 1.1'deki gibi özetlenebilir:

	Düşük Aidiyet	Yüksek Aidiyet
Düşük Benzersizlik	Dışsal Statü (Dışsallık)	Asimilasyon
Yüksek Benzersizlik	Farklılaşma	İçsel Statü(İçsellik)

Şekil 1.1. Algılanan İçsellik ve Dışsallık Tipolojisi

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere bireylerin aidiyet ve benzersizlik (eşsizlik) düzeylerinde meydana gelebilecek değişime bağlı olarak farklı durumların ortaya çıkacağı söylenebilir. Bunlar dört başlık altında incelenebilir (Shore vd., 2011: 1266-1267):

- (1) *Dışsal Statü*: Benzersizlik derecesi düşük olan kişilerin aidiyet durumlarının da buna bağlı olarak düşük olması halidir. Yani örgüt içerisinde çalışan bireyin

içsellik statüsü fazla olan kişilere bağlı olarak dışsallık statüsünün artması bu durumun sunucudur denilebilir.

- (2) *Farklılaşma*: Bu hücrede etkili olan durum kişinin kendi uzmanlık alanıyla ilgilenmesidir. Yani çalışan bireyin aidiyet durumunun düşük olması hâkim olup kendi teknik bilgisine bağlı olarak kendisinin işletme için önemli olduğunu düşünmesi ve kişinin kendi uzmanlık dalıyla ve farklılığıyla ön plana çıkması olarak görülebilir.
- (3) *Asimilasyon*: Burada bireyin benzersizlik hissinin düşük olması bireyi örgüte daha fazla bağlanmaya sevk edebilir. Yani çalışan kendini önemsiz görmekte ancak örgütten ayrı olmayı da isteyememektedir denilebilir. Eşsizlikte yüksek aidiyet ve düşük değerli asimilasyon hücresinin, benzersiz bir kişinin, kültürün egemen normlarına uyduğu zaman içeriden sayıldığı durumları yansıtacağı söylenebilir.
- (4) *İçsel Statü*: Algılanan içsellik statüsünün sağlamlaştığı hücredir. Burada kişi kendini tam anlamıyla çalıştığı yere ait hissetmekte, kurumun ayrılmaz bir parçası olduğuna inanmakta ve benzersizlik derecesi yüksek seviyelerde olmaktadır. Bu alanın, bireyin örgütün vazgeçilmez bir parçası olduğunu hissetmesiyle yüksek eşsizlik derecesinin kompakt bir ilişki içerisinde bütünleştiği alan olduğu söylenebilir.

Tabloda görüleceği üzere benzersizlik (eşsizlik) düzeyi ile çalışanların aidiyet düzeyleri arasında kompakt bir ilişki olmakla birlikte bu düzeylerde meydana gelen artış ve düşüşe bağlı olarak örgüt birey ilişkisinin anlam kazanacağı söylenebilir (Shore vd., 2011: 1266).

1.3. Lider-Üye Etkileşimi

1.3.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Tanımı

Lider- üye etkileşim teorisinin (LMX) ana çıkış noktası rol ve sosyal değişim teorileridir (Bolat, 2011: 67; Harris vd., 2007: 94). Harris ve arkadaşları (2007), lider ile üye arasındaki ilişkinin bu teoriye göre iki farklı şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmektedirler. Bu çerçevede teori, liderin bazı astlarla diğerlerinden daha yakın ilişkiler kuracağı ve bu astlara diğerlerinden daha fazla ayrıcalık vereceği varsayımına dayanmaktadır. Başka bir deyişle, LMX teorisine göre liderin her bir üye ile etkileşimi aynı olmamakla birlikte bazı üyelere daha fazla ayrıcalık gösterileceği varsayılmaktadır. Burada lider iç kontrol odağı yüksek ve yüksek benlik saygısı kazanmış olan astlara daha önemli görevler verirken, niteliği düşük astlara ise pasif roller vermektedir. Böylece önemli görevlere getirilen astların lider ile yakın ilişkiler kurma imkânlarının da daha fazla olabileceği söylenebilir (Harris vd., 2007: 92-96). Bu teoriye göre, grup üyelerinin rol dağılımları üstle olan etkileşim sürecinin kalitesine bağlı olarak ortaya çıkmakta ve ast-üst arasında meydana gelen ilişkilerin kalite düzeyinin yüksek olmasında da önemli rol oynayacağı söylenebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). LMX teorisinde etkili liderliğin ortaya çıkmasının lider ile takipçiler arasında gelişen kaliteli ve olgunlaşmış ilişkiler dizisine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir deyişle lider ile üye arasındaki bu ilişki düzeyi ne kadar olumlu ve nitelikli olursa oluşacak liderlik profilinin de o oranda kuvvetli olacağı söylenebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 224-225; Janssen and Van Yperen, 2004: 368-369). Bu teorinin merkezinde yer alan önemli bir özelliğinin, bir lider ile bir çalışma birimi, ekip, bölüm veya örgütün çeşitli üyeleri arasındaki çalışma ilişkisine odaklanması olduğu söylenebilir. Daha belirgin olarak teorinin odaklandığı temel noktanın, bir lider ile belirli bir üye (ikili) arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi olduğu söylenebilir (Van Breukelen vd., 2006: 295). Bu bağlamda ortaya çıkacak kaliteli ilişki yapısı, liderin astıyla açık iletişime geçmesi, astını karar verme sürecine dâhil etmesi, astın eylemlerini desteklemesi ve astın da bunlara karşılık örgütün başarısı için daha fazla çaba göstermesi ile sonuçlanabilir (Scandura and Graen, 1984: 428).

Çekmecioğlu ve Ülker (2014), çalışmalarında bu kuramı ele alırken liderlerin zaman ve kaynak kısıtı olduğunu vurgulayarak liderlerin bütün çalışanlara tek bir liderlik

tarzı ya da ortalama bir liderlik davranışı uygulanamayacağını öne sürmüşlerdir. Onlara göre, liderin astlar içerisinde bazı kişilerle, diğerlerinden farklı olarak, daha yakından ilişki kurması bu bağlamda kaynakların daha etkin şekilde kullanılması amacına da hizmet edebilmektedir. Başka bir deyişle, her üye ile aynı ilişki seviyesini yakalama olanağına sahip olmayan lider, bunu kolaylıkla sağlayabileceği, beceri ve kabiliyeti yüksek olan kişilerle ilişkilerini güçlü tutarak, hedeflediği başarımlara onlar aracılığı ile imza atmayı ve böylece de güç ve kaynaklarını daha yerinde kullanmayı amaçlayabilir (Çekmecioğlu ve Ülker, 2014: 37). “Grup içi” *benimsenen* ve “grup dışı” *dışlananlar* olarak gelişen bu farklı ilişki yapısı içerisinde lidere daha yakın olan “grup içi” *benimsenen* bireylerin liderle ilişki düzeyleri daha yüksek iken, lidere uzak olan “grup dışı” *dışlanan* bireylerin liderle daha düşük bir ilişki sistemine sahip olabilecekleri söylenebilir (Göksel ve Aydın, 2012: 249).

Örgütsel konularla ilgili çalışma yapan birçok araştırmacı yönetici ile çalışan arasında oluşan farklı ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır (Harris vd., 2007: 94-95). Bununla birlikte yıllar içerisinde meydana gelen değişimler ve örgüt dinamiklerinde meydana gelen köklü dönüşümlerle birlikte, araştırmalara konu olan bu ilişkiler daha karmaşık bir hal almış ve bu ilişkilerin anlaşılması daha güç hale gelmiştir (Cevrioğlu, 2007: 29-30). Bu bağlamda Dansereau ve arkadaşları (1975), geleneksel liderlik görüşlerinin artık ihtiyaçlara tam olarak cevap veremediğini bundan dolayı da farklı modellere ihtiyaç duyulduğunu dile getirmişlerdir ve var olan liderlik modellerine karşı alternatif bir model olarak lider-üye etkileşim modelinin örgüt gelişimi için önemine vurgu yapmışlardır (Dansereau vd., 1975: 45-46). Bu anlamda özellikle örgütte yer alan insan kaynakları açısından çok önemli bir yere sahip olduğu düşünülen lider-üye etkileşim modelinin yönetici ve çalışan (üye) ilişkilerinin etkinliği ve kalitesi üzerinde kilit role sahip olduğu söylenebilir (Uhl-Bien vd., 2000: 140). LMX teorisi’nin temel ilkesi, üyelerin işle ilgili tutum ve davranışlarına bağlı olarak liderlerinin onlara nasıl davranacağını belirlediği bununla birlikte liderlerin sergilediği bu tutum ve davranışlara karşılık ise üyelerin bu davranışlara ne şekilde karşılık verdiğine (Rockstuhl vd., 2012: 1097) ve liderlerin bu tutum ve davranışlarına karşılık üyelerin bunları nasıl algıladıklarına bağlıdır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 12). Northouse (2016: 144-146) çalışmasında, lider-üye etkileşimi teorisini kavramsallaştırırken bu lider-üye etkileşimini teorisinin merkezine almakta ve bunda etkili olan ikili ilişkinin rolüne dikkat çekmektedir.

Lider-üye etkileşim teorisinin önemine dikkat çeken Baş ve arkadaşları (2010: 1014), bu teorisinin ikili ilişkileri esas alması bakımından geleneksel modellerden ayrıldığını ve geleneksel modellerde ihmal edilen süreçlerin bu modelin konusunu oluşturduğunu dile getirmişlerdir. Geliştirilen bu modele göre liderin, çalışanlarıyla geliştirdiği farklı ilişkileri bağlı olarak sadece bir davranış şeklinin ortaya konulamayacağını ve gelişen farklı ilişkilere bağlı olarak örgüt içerisinde, grup içi ve grup dışı ilişki şekillerinin ortaya çıkabileceğini dile getirmiştir (Northouse, 2016: 138-145; Van Breukelen vd., 2006: 298). Meydana gelen böyle bir ayrımın yapılmasındaki ana faktör, liderin örgüt içerisindeki gözlem ve algılama düzeyinin yüksek olmasıyla birlikte çalışanların örgüt içerisindeki aynı durumlara farklı tepki vermeleri gösterilebilir (Arslantaş, 2007: 162).

Özutku ve arkadaşları (2008) çalışmalarında, lider-üye etkileşim teorisinde ast üst ilişkisinin bilinen liderlik teorilerindeki ast üst ilişkileriyle benzer bir özellikte olmadığını öne sürmüşlerdir. Ayrıca liderin çalışma grupları içerisindeki tüm üyelerle ayrı ayrı etkileşime girmesi, liderin kendisine bağlı olan astların her birisiyle düşük nitelikli düzeyden yüksek nitelikli düzeye doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştirmesi bu teorisinin diğer liderlik teorilerinden ayrı bir yönünün olduğunu göstermektedir (Özutku vd., 2008: 194-195). Bu teoride ilk izlenimler lider ile çalışanın birbirini tanımaya yöneliktir. İlk izlenimler olumlu ve çalışanların performansları yüksek ise yöneticinin çalışana daha fazla kaynak temini sağlayarak çalışanı ön plana çıkarabileceği söylenebilir (Bauer ve Green, 1996: 1542). Liderin bazı astlarına yönelik ilk izlenimlerinin olumlu olması ve yüksek kaliteli ast-üst ilişkisiyle de bir kısım çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurulabileceği söylenebilir (Bolat, 2011: 66-67). Bununla birlikte üyeler bağlı oldukları liderle yüksek kaliteli bir ilişkiye sahip olmak isterler ve buna bağlı olarak da bağlılıklarını gösterme çabası içinde olurlar. Bağlılıklarını gösteren üyeler ile lider arasında gelişen yüksek kalitedeki ilişki neticesinde liderin çalışanlarına daha fazla destek vereceği ve çalışanlarını ödüllendireceği söylenebilir (Schriesheim vd., 2001: 526-527).

1970’li yılların ortalarına doğru var olan zaman dilimi içerisinde akademik çevrede liderlerin, tüm astlarını aynı seviyede gördükleri ve bütün astlara aynı şekilde davranarak “ortalama” bir liderlik davranışı sergiledikleri varsayımı kabul görmekteydi (Danserau vd., 1975: 47). Klasik bakış açısını yansıtan bu anlayışta, lider bütün çalışanlarına aynı şekilde davranmakla birlikte çalışanların farklı özellikteki davranışlarının olması ve liderlerin astların bu farklı davranışlarına ve algılamalarına

karşılık aynı şekilde cevap vermeleri tam olarak anlamlandırılmamaktaydı (Danserau, 1995: 480). Ancak Graen ve Schiemann (1978) çalışmalarında, lider-üye etkileşimi yaklaşımında, ortalama liderlik davranışının aksine, liderin üyelerin her biriyle ayrı ayrı birebir ilişkiler kurarak bu etkileşimin gerçekleştirdiğini vurgulamaktadırlar (Graen ve Schiemann, 1978: 211). Bu modelin geliştirilmesi üzerinde önemli yere sahip olan Danserau ve arkadaşları (1975: 47), daha sonra örgütteki belli bir çalışma grubunun örgüte yönelik olumlu tutumları, ekstra çaba sarf etmeleri, kritik işlerde önemli rol üstlenmeleri ve örgütü ilgilendiren önemli konularda şeffaf olmalarına karşın liderin bu astlara ya da çalışma gruplarına ortalama bir liderlik sergilemesinin doğru olmadığını öne sürmekle birlikte lider ile astlar arasında tek tarzda bir ilişki değilde lider ast arasında gerçekleşen ilişkinin her boyutunun gözden geçirilerek buna bağlı gelişen kompakt ilişkinin daha sağlam olabileceğini vurgulamışlardır (Danserau vd., 1975: 47). Buna bağlı olarak gelişen kaliteli ilişkiler sonucunda astların görevlerini etkin bir şekilde tamamlayacağı ve kaynak temini noktasında kolaylık görecekları söylenebilir (Eryılmaz vd., 2017: 168).

Danseresu ve arkadaşları (1975), dikey ikili bağlantı modeli olarak bilinen modelin lider-üye etkileşim teorisine öncülük ettiğini ve lider-üye etkileşim teorisinin gelişimi üzerinde olumlu katkıları olduğunu dile getirmişlerdir. Çünkü dikey ikili bağlantı modeli, lider ile üye arasında gerçekleşen ilişkide tek bir stil geliştirmez. Yani lider, ayrı ayrı her bir astın sergilediği farklı davranış şekillerine cevap verecek şekilde davranışlarını sergiler. Bu modelde lider, çalışanları grup içi bireyler ve grup dışı bireyler olacak şekilde iki kategoride tasnif eder ve öyle ele alır. Gruptaki kişilerin geliştirdikleri ilişkilere bağlı olarak liderin grup içi çalışanlara daha fazla güven duyacağı ve olumlu anlamda bu ilişkilerin zamanla farklı bir boyut kazanacağı söylenebilir. Bundan dolayı yüksek güvenin grup içi bireylerde önem arz edeceği söylenebilir. Grup dışı üyeler ise kendilerine tanımlanan işi yaparlar ve bu tanımın dışında bir şey gerçekleştirmezler (Dansereau vd., 1975: 46-76). Daha sonra bu bağlantı modeli lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange) olarak kabul görmüş Scandura ve arkadaşları (1986: 580), tarafından şöyle ifade edilmiştir: “*LMX, etkileşim içerisinde olan her iki tarafın da dahil olduğu, birbiriyle bağlantılı davranış biçimlerinde, karşılıklı sonuç araçlarının paylaşılmasında ve çevre kavramlarının üretilmesinde harita ve değer üretmede oluşan bileşenlerin ve ilişkilerin bir sistemidir.*” (Scandura vd., 1986: 580) şeklinde ifade

edilmiştir. Yu ve Liang (2004) liderin bir örgütteki herkese aynı düzeyde davranamayacağını öne sürmüş ve bir örgütteki farklı gruplardaki üyelere gelişen ilişkilere bağlı olarak farklı şekilde davranılması gerektiğini dile getirmiştir. Bu bakış açısıyla lider-üye etkileşimine değişimin doğasına uygun olacak şekilde farklı bir boyut kazandırmaya çalışan Yu ve Liang (2004: 253)'a göre LMX ilişkisi, “*bir örgütün yöneticisi ve üyeleri arasında gerçekleşen bir sosyal alışveriş ilişkisi*” olarak tanımlanabilir.

Liden ve Graen (1980: 451) çalışmasında, lider-üye etkileşimini ele alırken bilinen liderlik teorilerinin ortalama bir liderlik algısı ile tek bir liderlik tarzı oluşturduklarını ve buna karşın “*dikey ikili bağlantı modeline*” göre tek bir liderlik tarzının ihtiyaçlara cevap veremeyeceğini vurgulayarak duruma dikkat çekmiştir (Liden ve Graen, 1980: 451). Varma ve arkadaşları (2005) çalışmasında “*dikey ikili bağlantı modelini*” destekler nitelikteki bu ilişkinin dinamik bir süreç olduğunu ve çalışanların davranışları ve duygusal tepkilerinin de göz önünde bulundurularak lider-üye etkileşiminin ele alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Varma vd., 2005: 84). Bu açıdan lider-üye etkileşim teorisinin diğer teorilerden ayrılan temel yönü, bilinen ilişkilerin dışında lider ile ast arasında birebir etkileşime dayandığı ve bu etkileşimin öncesini ve sonrasını tanımladığı söylenebilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36-37). Geleneksel yaklaşımlarda araştırma konusu lider ve üyeler olup ikisi arasındaki etkileşim göz ardı edilmiştir. Fakat Lider-Üye etkileşim modelinin konusu bu ikisi arasındaki etkileşimdir. Geleneksel yaklaşımlarda ihmal edilen etkileşim eksikliği bu modelde giderilmeye çalışılmıştır (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1016; Yaşlıoğlu vd., 2013: 200). Bundan dolayı lider-üye etkileşim teorisinin geleneksel teorilerden farklı bir yapıyı oluşturduğu ve daha kapsayıcı özellikler gösterdiği söylenebilir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Bu bağlamda LMX teorisinin ayırt edici özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Winkler, 2010; Northouse, 2016; Wayne vd., 1997):

1. LMX güçlü tanımlayıcı bir teoridir. Örgüt bünyesinde çalışanların kişisel çabaları göz önüne alındığında bazı çalışanların daha az emek sarf etmesi ve buna karşın bazı çalışanların ise daha fazla emek sarf etmesi bakımından lider üye etkileşim teorisinin tanımlayıcı bir işlevi vardır. Bu anlamda az ve fazla çalışanlar arasında ayrımın yapılması bu teorisinin tanımlayıcı bir özelliğini ihtiva etmektedir (Winkler, 2010: 53; Northouse, 2016: 145).

2. LMX'in tanımından da yola çıkarak lider çalışanlarıyla karşılıklı ilişki kurarken her defasında aynı yöntemle hareket etmez ve farklı roller geliştirerek çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek uygun rolde davranışlar sergilemesi söz konusu olur (Northouse, 2016: 145; Wayne vd., 1997: 85).
3. LMX lider ile ast arasındaki ikili ilişkiyi liderliğin bir parçası haline getiren tek teori olması yönüyle benzersizdir ve liderliğe farklı açılardan yaklaşması ve iletişime ayrı bir önem vermesiyle de diğer teorilerden ayrılmaktadır (Northouse, 2016: 146).
4. Yapılan araştırmaların büyük bir kısmı ekseriyetle LMX'in pozitif bireysel ve örgütsel çıktı değişkenleriyle ilişkili olduğunu kanıtlamaktadır. Örgütsel bağlılık, performans, kariyer gelişimi, iş memnuniyeti, inovasyon, güçlendirme ve adalet buna örnek olarak gösterilebilir (Northouse, 2016: 146). Ayrıca Baş ve arkadaşları (2010) yaptıkları araştırma neticesinde LMX'in görev performansı, iş tatmini, yöneticiye duyulan memnuniyet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte olan bağlılık noktasında pozitif çıktıları olduğunu kanıtlayan bulgulara ulaşmışlardır (Baş vd., 2010: 1031).

1.3.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Kavramsal Temelleri

Lider-üye etkileşim teorisinin temellerini oluşturan ve gelişimi üzerinde olumlu katkı sağlayan teorik dayanak olarak kabul görmüş dört teori bulunmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi farklı işlevleri yerine getirmesine bağlı olarak “rol teorisi”, “sosyal değişim teorisi”, “eşitlik teorisi” ve “adalet yaklaşımı teorisi” gibi yaklaşımlardan sentezlenerek oluşmuştur (Dal ve Çorbacıoğlu, 2014: 295). Aşağıda bu teorilere kısaca değinilecektir.

1.3.2.1. Rol Teorisi (Role Theory)

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıdan oluştuğu varsayımı (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698) ve bu varsayımla birlikte lider-üye etkileşim teorisinin temel dayanaklarından biri olan lider ile ast arasında gerçekleşen rol alış verişini yani liderin astına verdiği görevler ile astın bu görevlere karşılık uygun roller gerçekleştirmesi üzerine kurulu olduğu söylenebilir (Şencan, 2008: 6). Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimi ve ilerleme süreci göz önüne alındığında rol teorisinin, lider ile üye arasındaki ilişkinin rol

düzeyleriyle yakından bağlantılı olduğu söylenebilir (Cevrioğlu, 2007: 24). Bu noktada rol teorisinin genel çerçevesi liderin üyelerden beklentileri ile üyelerin liderden beklentilerinin karşılıklı olarak karşılanması üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Bununla birlikte üyenin lidere itaat etmesi ve liderin istediği doğrultuda üyeyi yönlendirmesinin karşılıklı ilişki sürecini ve etkileşimin gelişmesini sağlayacağı söylenebilir. Lider ile üye arasındaki karşılıklı bağlılık ilişkisi rol ilişkisinin bir parçası haline gelebilir. Bu bağlamda rol ilişkisi sürecinde astların tutumları ve verilen işleri yapabilme becerileri de rol ilişkisini olumlu etkileceği söylenebilir (Oğuzhan, 2015: 56-57).

Graen ve arkadaşları ise (1977: 492-493) rol teorisini ele alırken bu etkileşim biçimini, “örgüt üyelerinin, görevlerini yerine getirirken üstlendikleri roller (üstün rol ve alt rol) yoluyla etkileşimi gerçekleştirdiklerini” belirtmişlerdir. Bu noktada önemli olan unsur örgütteki lider ile ast arasında gerçekleşen rol ilişkisinin yapısının ne olduğu ve bu yapının geliştirilmesi için yeni yollarının öğrenilmesi ve birlikte üyelere bu yolların öğretilmesinin faydalı olacağı söylenebilir. Graen ve arkadaşları (1977: 492-493) bu rollerin tek başına yazılı tanımlar ve belgelerle sınırlandırılmayacağını öne sürmüşlerdir. Onlar tarafından bu rollerin oluşması resmi olmayan bir süreçte meydana geleceği iddia edilmektedir (Graen vd., 1977: 492-493).

1.3.2.2. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Bolat’a (2011: 68) göre sosyal değişim teorisi, insan davranışının ekonomik bir modele dayandığını vurgulamaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, insanlar arasındaki etkileşim süreci ödüller ve kayıplar arasındaki ters yönlü ilişkiye bağlıdır. Yani ödülleri maksimum düzeye çıkartıp kayıpların ise minimum seviyeye indirilmesi üyeleri motive edebilmektedir. Bu teoride karşılıklı güven ilişkisi, sağlanan faydanın maliyetten fazla olmasına bağlıdır (Bolat 2011: 68; Lambe vd., 2001: 5-6). Örneğin, örgütsel anlamda önemli görülen bir proje ya da faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında astın göstereceği ekstra çabalara karşılık liderin, önem derecesi yüksek olan ve zor durumlarda kalacağı konularda astına yardımcı olması gösterilebilir (Baş vd., 2010: 1017). Bireyler arasındaki ilişkileri kaynakların değişimi olarak gören sosyal değişim teorisi aynı zamanda ikili ilişkilerde belli bir karşılık (ödüllendirme, saygınlık, ilgi gösterme vb.) beklentisi içerisinde ilişkileri sürdürme şeklinde ele alınmıştır (Bedük ve Ertürk, 2015). Bu anlamda sosyal mübadenin temelinde kişiye tanınan maddi haklar (kaynaklar) ile yerine

getirilmesi gereken sorumlulukların değişimi üzerine kurulu olduğu söylenebilir (Bedük ve Ertürk, 2015: 5). Bu bağlamda düşük kalitede lider-üye etkileşimi (iş sözleşmesinin dışına çıkılmayan etkileşimler) ekonomik açıdan karakterize ediliken, yüksek kalitedeki lider-üye etkileşimi (iş sözleşmesinin ötesindeki etkileşimler) sosyal değişimler açısından karakterize edilebilir (Sparrowe ve Liden, 1997: 523).

Bu teoride başlangıç ilişkisi önemli bir yere sahiptir. Yani başlangıç ilişkisinde lider ile üye arasında kaliteli bir etkileşimin karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk durumları üzerinde etkili olacağı söylenebilir. Şayet karşılıklı ilişki kuvvetli ve etkileşim pozitif yönde ise ast-üst arasındaki ilişki ve etkileşim devam eder. Ters durumda ise etkileşim ve ilişki boyutu zedelenabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 626). Buna bağlı olarak lider nezdinde başlangıçtaki beklentilerinin üye tarafından gerçekleştireceği inancı kuvvetliyse, bu durumun astın performansının artmasını sağlayacağı ve astın değişime daha istekli bir duruma geleceği söylenebilir. Böyle bir tutumla astlar arasındaki etkileşimi de kuvvetlendirme rolü liderde olduğundan sosyal değişimle bu etkileşim güç kazanacağı ve kaliteli bir etkileşim düzeyinin ortaya çıkacağı söylebilir (Yıldız, 2011: 324).

1.3.2.3. Eşitlik Teorisi (Equality Theory)

Adams'ın (1965), eşitlik teorisinin temel yapı taşlarını, girdiler (kişinin etkileşim sonucu elde etmeyi umduğu şeyler) ve çıktılar (kişinin etkileşim sonucu ulaşmak istediği ödüller) arasındaki dengenin oluşturduğu söylenebilir (Lee, 2000: 21). Sosyal davranışı etkileyen önemli bir unsur da grup içinde ödüllerin eşit ve adaletli bir şekilde dağıtılmasıdır (Lee, 2000: 22). Yani girdiler ile çıktılar arasında denge ilkesi göz önünde bulundurularak kaynak dağıtımının gruptaki her bireye eşit şekilde yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çünkü lider gruptaki bütün üyelere aynı şekilde muamele etmediği zaman bu durum çalışanların motivasyonlarında azalmaya yol açabilir (Scandura, 1999: 29). Bununla birlikte girdiler ve çıktılar arasındaki kıyaslamaya bağlı olarak sosyal karşılaştırma işleminin ortaya çıkması ve bu karşılaştırmada yatırım- kazanç döngüsüyle iki farklı grubun karşılaştırılması sağlanarak üyelerin kendi aralarında oluşabilecek eşitsizlik duygusunu da ortadan kaldıracağı söylenebilir (Dansereau, 1984'ten aktaran Cevrioğlu, 2007: 26). Bu nedenle eşitlik teorisi, her bir çalışana eşit biçimde muamele edilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır denilebilir. Bu teoride

önemli olan örgütteki bütün bireylerin sağladıkları katkılar ile orantılı olacak şekilde fayda görmelerini sağlamak ve eşitlik algısını hâkim kılarak kollektif verimliliği yükseltmektir denilebilir (Oğuzhan, 2015: 59).

1.3.2.4. Adalet Yaklaşımı (Justice Approach)

Lider-üye etkileşim modelinde, bireylerle olan ilişkilerini geliştirebilmesi için liderin çalışanlarına eşitliği sağlarken aynı zamanda adaletli olması gerekmektedir. Çünkü lider bazı durumlarda grup içerisinde kimin performansının daha iyi olduğunu ölçemeyebilir ve fazla performans gösterene ve az performans gösterene de aynı muameleyi gösterebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 196-197). Bu noktada lider bütün grup üyelerine eşit davrandığı zaman verimlilik noktasında sorunlar ortaya çıkabilir (Scandura, 1999: 29). Lider bu noktada örgüt içerisindeki çalışanlar arasındaki adaleti sağlarken bu algılamayı iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Uhl-Bien vd., 2000: 142). Örgüt içerisindeki bu adalet algısının, çalışanların tutumunu ve sosyal etkileşim kalitesini belirlemesi açısından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Özdevecioğlu, 2003: 79). Greenberg (1990: 402-405) ve Özdevecioğlu (2003: 78-79) çalışmalarında, adalet yaklaşımını *dağıtım adaleti*, *işlem adaleti*, *kişilerarası etkileşim(dağıtım) adaleti* olarak ele almış ve konunun önemine dikkat çekmişlerdir. Bu anlamda örgüt içerisindeki çalışanların adalet algılamalarının önemi vurgulanmakla birlikte dağıtım adaletsizliğinin sonuçlara yönelik tepkilere yol açacağı, işlem adaletsizliğinin örgütün tamamını ilgilendiren tepkilere yol açacağını ve kişilerarası iletişim adaletsizliğinin ise yöneticilere yönelik tepkiler ile sonuçlanacağını vurgulamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78-79). Bu anlamda üyelerin adalet algılamaları ile liderin adalet dağıtımı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir (Cevrioğlu, 2007: 27).

1.3.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Boyutları

Yaşlıoğlu vd., (2013: 203), çalışmasında lider-üye etkileşim boyutlarının örgüt ve birey açısından önemine dikkat çekmiştir. Bu anlamda ast ve üst arasındaki ilişki çerçevesinde birbirilerinden karşılıklı etkilenmeleri, astın üstüne duyduğu güvenden dolayı koşulsuz bağlılık göstermesi, astın iş tanımı dışında katkı sağlanması ve astın yöneticisinin yetneklerinden, kariyer başarılarından, profesyonelliğinden faydalanması gibi durumların, örgüt ve birey açısından önemli olduğu vurgulanmıştır (Yaşlıoğlu vd.,

2013: 203). Bu bağlamda insan ilişkilerindeki farklılıklar ve örgüt içerisindeki etkileşim farklılıkları göz önüne alındığında bu farklılıklarla birlikte birçok etkileşim şeklinin beraberinde geleceği söylenebilir (Ordun ve Aktaş, 2014: 123; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 699). Bu anlamda örgüt içerisindeki lider ile üye arasındaki etkileşimin çok boyutlu bir yapıdan oluştuğunu öne süren Dienesch ve Liden (1986) bu etkileşimin “katılım”, “sadakat” ve “duygusal etkileşim” olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu söylemektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624-625). Bu çalışmayı destekler nitelikte ilerleyen zaman dilimi içerisinde Liden ve Maslyn (1998) “profesyonel saygınlık” boyutunu literatüre kazandırarak ast üst arasındaki etkileşimi dört boyuta çıkarmıştır (Liden ve Maslyn, 1998: 43 ve 49-50). Çeşitli çalışmalarda (*örneğin*, Schriesheim vd., 1999: 63-114; Brower vd., 2000: 235-236) ast üst arasındaki etkileşimin dört boyutla sınırlandırılmayacağı dile getirilse de genel anlamda en fazla kullanılan ve kabul gören kavramsal yapının Liden ve Maslyn (1998) tarafından ortaya konulan dört boyutlu “katılım”, “duygusal etkileşim”, “bağlılık”, “profesyonel saygınlık” boyutlarından oluşan dört boyutlu yapı olduğu söylenebilir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.3.3.1. Katılım Boyutu

Lider ile üye arasında meydana gelen ilişki kalitesinin belirlenmesinde önemli bir yere sahip olduğu düşünülen katılım (katkı) boyutu örgüt tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için iş sözleşmesi ve sınırları dışında lider ile üyenin karşılıklı birbirlerine katkı sağlaması olarak görülebilir (Liden ve Maslyn: 45 ve 50; Ordun ve Aktaş, 2014: 123). Diğer bir deyişle bu boyut, üyenin belirlenen iş sınırlarının ötesinde gösterdiği çaba ve liderin de bu çabaya karşılık kaynakları temin etmesi şeklinde düşünülebilir (Dienesch ve Liden 1986: 624).

Örgüt içerisinde üyelerin açık ve kapalı amaçları olabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bu noktada çalışanların kendi amaçları ve çıkarları doğrultusunda değil de örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri ve liderle karşılıklı katkıda bulunarak görev odaklı hareket etmeleri gerekmektedir (Çekmecioğlu ve Ülker, 2014: 38). Bu nedenle lideri etkilemek ve liderin sağladığı kaynakları elde etmek için üyelerin görev odaklı hareket etmesi ve liderle olan etkileşimlerini güçlü tutmaları önem arz etmektedir (Liden ve Graen, 1980: 452). Bundan dolayı katkı boyutunda liderin üyeye verdiği işleri üyenin yerine getirmesi bu ilişkinin kalitesini belirleyen bir unsur olarak

görülebilmek (Kaşlı, 2009: 40). Kaliteli lider-üye etkileşimi ile birlikte üyeden lidere doğru güvenilir bilgi akışı oluşmasının yanında örgütün sayısal göstergelerine ve verimliliğine de olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir (Yukl vd., 2009: 289). Ayrıca astın örgüt içerisinde gösterdiği başarılar neticesinde liderle daha kaliteli bir etkileşim ortaya çıkacağı ve liderin elinde bulundurduğu kaynakları (liderin bilgi ve tecrübesi, bütçe ve malzeme desteği gibi) astına aktararak örgüte yönelik olumlu faaliyetlere süreklilik kazandıracağı söylenebilir (Çekmecioğlu ve Ülker, 2014: 39).

1.3.3.2. Duygusal Etkileşim Boyutu

Duygusal etkileşim, karşılıklı ikili ilişki çerçevesinde lider ile üyenin birbirlerinden etkilendiği boyuttur. Duygusal etkileşim boyutunda lider ile üye birbirlerinin yeteneklerinden, farklılıklarından karşılıklı olarak etkilenecek nitelikli bir ilişkisinin ortaya çıkmasına ve lider ile üyenin karşılıklı yaratıcı eylemlerinin gelişimine katkı sağlayacağı söylenebilir (Munoz vd., 2012: 128-129). Bu boyutta lider-üye etkileşiminin işe dayalı bir temelden ziyade lider ile üyenin karşılıklı birbirlerinin yeniliklerinden ve yaratıcılıklarından etkilenmeleri üzerine kurulu olduğu söylenebilir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Duygusal etkileşim boyutunda önemli olan, iş ilişkileri dışında kalan unsurların lider ile üyenin algılayış şeklini belirlemesidir. Bundan dolayı salt işe dayalı katkı temelindeki bir etkileşimin bu boyutta fazla bir öneme sahip olmadığı söylenebilir (Yıldız vd., 2008: 102; Liden ve Maslyn: 46). Bu anlamda işe dayalı katkı temelli bir ilişkiden ziyade lider ile üye arasında samimi bir iletişimin olduğu ve profesyonel değerlerden çok lider ile üyenin karşılıklı etki gücüne dayalı cazibe ve çekiciliğin etkili olduğu söylenebilir (Ordun ve Aktaş, 2014: 123). Bu bağlamda duygusal etkileşim boyutunun işe bağlı olarak değil de lider ile üye arasındaki etkileşim düzeyine ve lider ile üyelerin karşılıklı sempati duymalarına bağlı olduğu söylenebilir (Aslan ve Özata, 2009:101).

1.3.3.3. Bağlılık Boyutu

Dienesch ve Liden'e göre (1986: 624-625) lider-üye etkileşiminin kuvvetli olmasında etkili olan bir diğer boyut bağlılık boyutudur. Bu boyutta lider ile üyenin yaptıkları faaliyetlerin, çalışmaların sorgu ve sual olmadan karşılıklı kabulü üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Lider ve izleyicilerin kendilerine yönelik aksi bir durumla

karşılaştıklarında birbirlerini koruma anlamında tutarlı davranışlar sergileyerek birbirlerini savunmanın gerekliliği de bu boyutta önem kazanmaktadır. Yani bu ilişkinin kurulu bir konsepte “*karşılıklılık*” prensibine dayalı olduğu söylenebilir. Bunlara bağlı olarak bağlılık, “*Lider ile üyeler arasındaki karşılıklı bağlılık ve vefa düzeyinin anlamlı sonucudur*” denilebilir (Dienesch ve Liden, 1986: 624-625). Örneğin, sadakat seviyesi yüksek olan üyelere bağımsız karar alma yetkisi verme noktasında, lider daha seçici davranıp bağlılığı yüksek olan kişilere daha fazla yetki verme eğiliminde olabilir. Çünkü sadakat liderin üyeye duyduğu duygusal güvenin sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir (Bauer ve Green, 1996:1541). Sadakat ve bağlılığın, lider ile üye etkileşimini sağlaması noktasında çok önemli bir yere sahip olmasıyla birlikte bu anlamda sadakat boyutunda önemli olan faktörün lider ile üyenin birbirlerini desteklemeleri olup, diğer çalışanlara karşı herhangi bir durum karşısında birbirlerini savunmaları olduğu söylenebilir (Ordun ve Aktaş, 2014: 123). Bu anlamda lider ile üyenin karşılıklı birbirlerini savunmalarının katkı boyutuyla benzer bir işleve sahip olduğu söylenebilir (Baş vd., 2010: 1020).

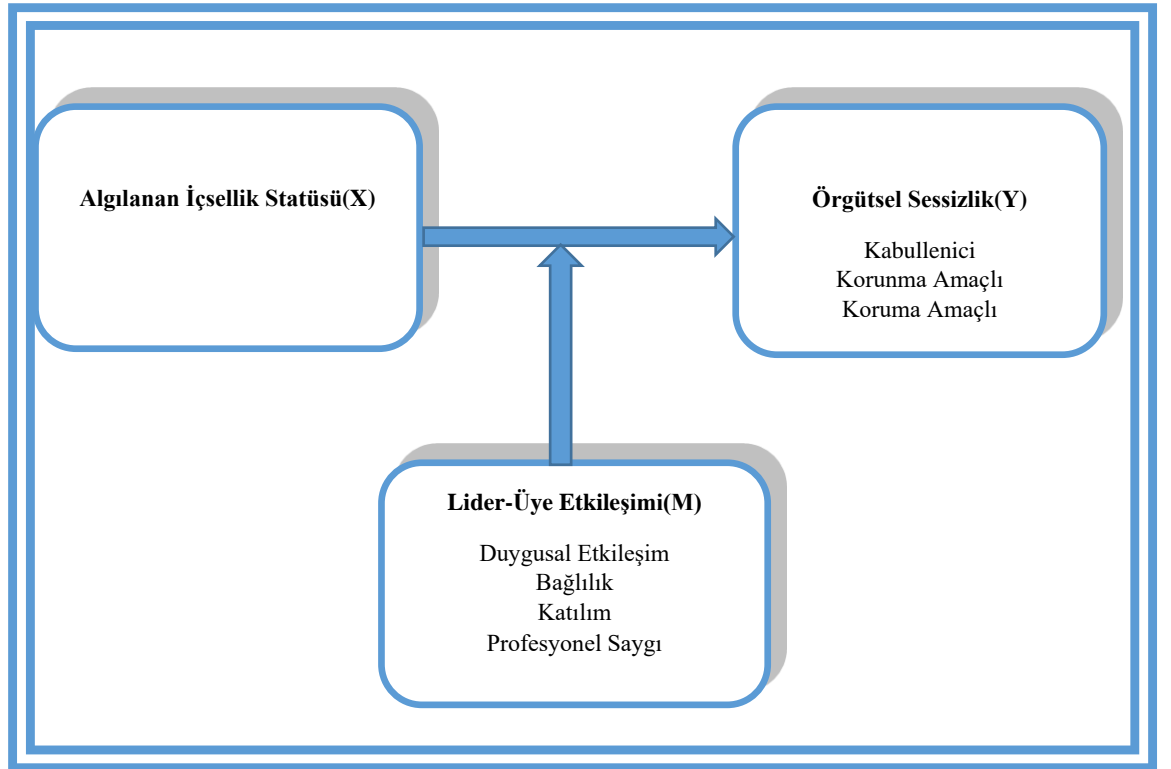
1.3.3.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Dördüncü ve son boyut olarak literatüre kazandırılan (Dal ve Çorbacioğlu, 2014: 297), profesyonel saygınlık (Liden ve Maslyn, 1998) karşılıklı ilişkilerde her bir üyenin örgüt içinde ve/veya dışında liderin kendi alanındaki deneyimleri neticesinde çalıştığı yerde mükemmelleşip itibar kazanması ve olumlu bir algı bırakması olarak ele alınabilir. Bu algı kişi hakkındaki tarihsel verilere, kişinin işte ortaya koyduğu başarılarla, kişinin yetenekleri doğrultusunda kazandığı uzmanlıklara, zaman içerisinde bireyin kişisel çabası neticesinde aldığı ödüllere dayanabilir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bu bağlamda profesyonel saygınlığın geçmişe dönük başarılar, liderin daha önce çalıştığı yerlerde elde etmiş konum sonucunda oluştuğu söylenebilir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bunun yanında ikili ilişkilerde tarafların birbirlerine duydukları hayranlık ve kişilerin olumlu imajlarının bu algı üzerinde etkili olabileceği söylenebilir (Ordun ve Aktaş, 2014: 124). Bu olumlu algılar neticesinde lider-üye etkileşim kalitesinin artacağı ve ikili ilişkilerin güç kazanacağı söylenebilir (Akkaya, 2015: 40). Profesyonel saygınlıkta etkili olan algı bireyin geçmişte birlikte çalıştığı kişiler aracılığıyla oluşan yeni bir algılamanın ortaya çıkardığı saygınlık profili olduğu söylenebilir (Çekmecioğlu ve Ülker, 2014: 39).

1.4. Araştırma Modeli, Literatür Taraması ve Geliştirilen Hipotezler

1.4.1. Araştırma Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

Bu çalışmada üniversitede görev yapan araştırma görevlilerinin algılanan içsellik statüsünün örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde Lider-Üye Etkileşiminin biçimleyici rolü araştırılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın teorik modeli Şekil 1.2’de sunulmuştur. Araştırma modelinde, algılanan içsellik statüsü bağımsız değişken, örgütsel sessizlik (alt boyutları; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik) ise bağımlı değişkendir. Biçimleyici değişken olarak da (alt boyutları; Duygusal Etkileşim, Katılım, Bağlılık ve Profesyonel Saygı olan) Lider-Üye Etkileşimi modele dâhil edilmiştir. Modelde algılanan içsellik statüsü ve örgütsel sessizlik arasında öngörülen ilişkilerin LMX’in yüksek ve düşük düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmayacağı ortaya koymak amacıyla, LMX biçimleyici değişken olarak kullanılmıştır. Belirtilen ilişki yapısını gösteren araştırma modeli Şekil 1.2’de görülmektedir.



Şekil 1.2. Araştırmanın Modeli

1.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

1.4.2.1. Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Çalışanların, kendilerini örgütün içindekiler olarak ele aldığı düzeyi yansıtan algılanan içsellik statüsü, grup içindeki kişileri grubun dışındaki çalışanlardan ayırt eden sınırların varlığı üzerine temellenen bir örgüte ait olmanın algılamasıdır. Çalışanların, örgütlerinde “kişisel bir alan” kazandığı anlamı taşır (Masterson ve Stamper, 2003: 482). Chen ve Aryee’ye (2007: 227) göre, algılanan içsellik statüsü, bir kişi tarafından örgütsel içerdeki biri olarak yansıtılan kimliği tanımlar. Yönetici ve iş arkadaşlarının da etkisiyle gelişen bu algılamalar çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak ya da tersi bir şekilde örgüte ait değilmiş gibi algılaması ile ilgilidir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 42).

Dai ve Chen (2015: 67) bir topluluğun kuruluş aşamasında içerdekileri ve dışardakileri ayırt etme ihtiyacını vurgularken bu sürecin, içerdekileri dışardakilerden ayıran sınırla sonuçlanacağını ifade etmektedirler. Bu sınırların varlığı üyelerin topluluk içinde kişisel bir alan geliştirmelerine yardım eder. Bu kişisel alan çalışanlar için duygusal bir yakınlık yaratarak örgüte ait olma düzeylerini artırır. Bundan dolayı, algılanan içsellik statüsü, çalışanın kendisini örgüt içine yerleştirdiği ve örgüte ait olma hakkına sahip olduğunun bir duygusunu ve anlamını temsil eder.

Örgütsel sosyalleşme uygulamaları ve örgütün bireye sunduğu faydaların birleşimi, bireye, örgütün grup içi üye statüsüne ulaşmayı başardığını işaret ettiğinde bireyde içsellik statüsü algısı oluşmaktadır. İçsellik statüsü algısı bireylerin işyerine olumlu katkılarda bulunduğu algısını da dile getirmekte ve işyerine katkı sağladığına inanan bireylerin algıladıkları içsellik statüsü de daha yüksek olmaktadır (Kim vd., 2009: 96). Çalıştığı yeri ailesi gibi gören, kendisini de o ailenin bir ferdi olarak hisseden, orada çalışmaktan mutlu olan ve bu sayede daha yüksek bir verimlilik düzeyiyle çalışan bir bireyin hem kendi gelişimine hem de işletmenin hedeflerine daha fazla katkı sağlayacağı ileri sürülebilir (Köksal, 2012: 19).

Bireyin örgüt ile yaşadığı değişim ilişkisinin başarılı veya başarısız olması bireyin kendisini örgüte ait ve ait olmayan biçimde hissetmesi ile sonuçlanmaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014: 28). Herhangi bir örgütteki üyeler, hem haklara hem de sorumluluklara sahiptirler. Örneğin, çalışanlar ödeme, güvenlik ve korunma gibi temel haklara sahipken

Çalışanların da örgütlere karşı işe devam ve performans gibi sorumlulukları vardır. Bütün rgt çalışanları, hakların ve sorumlulukların bazı sevilerine sahip olarak tanımlanabilir (Masterson ve Stamper, 2003: 474). Bu anlamda çalışanlar kendilerini ne kadar çok ait algırlarsa o kadar çok sorumluluklara sahip olurlar (Masterson ve Stamper, 2003: 482). Örgüt ve çalışan arasında yaşanan değişim ilişkisine bağlı olarak gelişen içsellik statüsü çalışanlarda örgütlerine karşı pozitif tutumlar oluşmasına neden olacağı söylenebilir (Buonocore vd., 2009: 4). Ait olmanın algılaması olarak yansıyan algılanan içsellik statüsüne bağlı olarak artan sorumluluklar ve oluşan pozitif tutumların özellikle; durumu değiştirebilecek yetenekte görülen insanların örgütsel şartlara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini kendine saklaması olarak tanımlanan (Pinder ve Harlos, 2001: 334) alışan sessizliği üzerinde de sessizliği azaltıcı yönde etkiler yaratması beklenebilir.

Örgütlerde alışan sessizliği, özellikle yarattığı sonuçlar açısından önemli bir konudur. Van Dyne ve arkadaşlarına (2003: 1360) göre çalışan sessizliği, örgütlerde kişilerin iyileştirmelerle ilgili bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini niyetli olarak saklanmasıdır. Sessizlik birden fazla etmene bağlı olduğu için, bu kavramın farkı türlerde olmasının kaçınılmaz olduğu öne sürülebilir. Van Dyne ve diğerleri (2003) sessizliği; kabullenici (acquiescent) sessizlik, korunma amaçlı (savunmacı – defensive) sessizlik ve koruma amaçlı (korumacı – prosocial) sessizlik olmak üzere üç boyutta ele almaktadırlar.

Sessizlik boyutlarından ilki olan kabullenici sessizlikte çalışan, sorunlara ve örgüt içerisindeki olaylara alternatif çözüm yolları üretme fırsatı olduğu halde sessizlik yolunu seçim olarak görerek, yararsızlık hissiyle söz konusu olaylara müdahil olmamakta (Zehir, 2013:1) ve bu noktada işgören, benmerkezci davranarak kendi dışındakilere karşı sessiz kalmaktadır. Morrison ve Milliken’e (2000: 1367) göre sessizlik kavramı, “alışanın kendini koruma amaçıyla bilgi, fikir ve düşüncelerin saklaması” olarak ifade edilmiştir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere ikinci sessizlik boyutu olan korunma amaçlı sessizliğin, özünde dış tehditlere karşı direnç sağlamak olan, korku faktörünün etkisiyle değişime ve örgütün faydasına olan şeyler konusunda sessizliğin seçilmesidir (Van Dyne vd., 2003:1367). Sessizlik türlerinin üçüncüsü olan koruma amaçlı sessizlik Van Dyne, Ang ve Botero (2003: 1368) tarafından “alışanların başkalarına gelebilecek tehlikeleri düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer iş arkadaşlarına fayda

sağlamak amacıyla, örgütte gerçekleşebilecek durumlar hakkında fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememeleri” olarak tanımlanmaktadır.

Birey olarak insan bir yanda bireyselleşme ve eşsizlik ihtiyacı duyarken diğer yandan da başkalarına benzeme ve onlar tarafından onaylanma ihtiyacı duyar. Kişiler ait oldukları grup içinde içselliğin uygun bir seviyesi ile bu iki ihtiyacı dengelemeyi araştırır. Ait olma gibi temel bir ihtiyacı gidermek için insanlar özel gruplara girerek sosyal kimlikler seçerler ve bu gruplar içinde de kabulü araştırırlar (Shore vd., 2010: 3). Lapalme ve diğerlerine (2009: 926) göre, yöneticiler ve çalışanlar tarafından örgütün içsel bir üyesi gibi muamele gördüğünün algılanması, örgüte ve onun üyelerine karşı güçlü bir görev duygusu üretebilir. Böyle karşılıklı güçlü ilişkisel bağlar, üyeler arası yardımlaşmaya yol açabilir. Bu güçlü bağların mümkün bir sonucunda üyelerin ihtiyaçları için onlara duyarlı hale gelmek ve onların temel ihtiyaçları karşılansın diye kendi kaynaklarını onların paylaşımına açmaktır (Graham, 1991: 260; Lapalme, 2009: 926).

Bir gruba ait olmak, kişinin bir üye olmak için kendini yetkili kıldığı ve bundan dolayı da bir hak sahibi olduğunun bir algılamasıdır (Masterson ve Stamper, 2003: 481). Ait olmak, hem hakları hem de sorumlulukları ima eder (Graham, 1991: 255). İnsanların birbirleriyle ilişkili olan bağların doğası ve gücü, haklar ve sorumluluklar tarafından etkilenir. Örgüt ve çalışan arasındaki temel düzeyli bir ilişki, çalışanın örgüte doğru sorumluluklarını örgütler tarafından da çalışanlara verilen sosyal hakları temsil eder. Çalışan ve örgüt arasındaki mevcut değişimler, hak ve sorumlulukların bu karşılıklılık normunun ötesinde ilişkilerin arzulanan doğasını işaret etmede önemli bir rol oynayabilir. Çalışanlar yönetici ve çalışma arkadaşlarından nasıl muamele görmek istiyorlarsa buna uygun davranacaklardır. Bu çalışanın onların ilişkilerini kazanacak girişimlere kanıt sağlayacak şekilde ondan beklenilenin ötesinde daha fazla sorumluluklar üstlenmesiyle sonuçlanabilir (Stamper vd., 2009: 307). Çünkü bu değişimin merkezi, başkalarından alınan lehte davranışa karşılık kişilerin olumlu olarak yanıt vermeye zorlayan karşılıklılık normudur (Coyle-Shapiro, 2002: 928).

Bu başlık altında yapılan açıklamalar ve tartışmalar, ait olmanın bir başka deyişle, yöneticiler ve çalışanlar tarafından örgütün içsel bir üyesi gibi muamele gördüğünün algılanması olarak ortaya çıkan algılanan içsellik statüsünün, güçlü kişisel ilişkisel bağları ifade etmekte ve çalışanların örgütlerine karşı pozitif tutumlarının oluşmasına neden olabileceğini göstermektedir (Buonocore vd., 2009: 4). Sonuç olarak, AİS’ne bağlı olarak

oluşan bu pozitif tutamların; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlikten oluşan çalışan sessizliği üzerinde negatif etkilere neden olacağı söylenebilir. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın ilk hipotezi:

H1: Algılanan içsellik statüsünün, örgütsel sessizlik (H_{1a}: Kabullenici, H_{1b}: Korunma Amaçlı, H_{1c}: Koruma Amaçlı) üzerinde anlamlı negatif bir etkisi olacaktır.

1.4.2.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Sessizlik, potansiyel olarak iş ya da örgütle ilişkili önemli konular hakkında ve bu konuları ifade ederek eylem yapabilecek yetkinliğe sahip kişilerden gelebilecek olan bilgilerin, önerilerin, fikirlerin, soruların ya da kaygıların bilinçli olarak kendileri tarafından saklanması olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışan, olumsuz geri tepkiler almak ya da yararsızlık hissiyle oluşan kaygıları ve korkuları yüzünden paylaşıldığında yarar sağlayacak bir girdiye sahip olduğunda fakat bu girdiyi paylaşmadığında sessizlik davranışı sergilemiş olacaktır (Morrison, 2011: 377). Sessizlik davranışı tanımlarında görüldüğü gibi, çalışanın sessizlik davranışı sergilemesinde özellikle onun korkularının ve kaygılarının önemli bir yeri vardır.

Yöneticiler terfi, ödeme ve performans değerlendirme gibi birçok değerli çıktılar üzerinde etkin bir güce sahip olduklarından ses literatürünün özellikle liderlik davranışları üzerinde durması şaşırtıcı değildir (Morrison, 2011: 389). Bir çok çalışma ses davranışı ve kişinin yöneticisiyle ilişki kalitesinin algılaması arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir (Deter ve Burris, 2007; Burris vd., 2008; Lui vd. 2010). Bu çalışmalar çalışan sessizliği azaltmak için özellikle dönüşümcü liderlik ve LMX liderlik teorileri üzerinde durmaktadır.

LMX, yönetici ve her bir çalışan arasında yapılandırılan ikili ilişkilerin kalitesi üzerine odaklanır (Botero ve Van Dyne, 2009: 87; Burris vd., 2008: 915). Bir başka deyişle lider-üye ilişkileri, resmi beklentilerin ötesindeki desteğin seviyeleri ve kaynak değişimlerinin algılamaları üzerinden şekillenir. Genel bir liderlik tarzı kurmak yerine, liderin, izleyicilerinin her biri ile farklı liderlik ilişkileri kurduğu bir liderlik davranışdır (Tordera ve Gonzalez-Roma, 2013: 2). LMX'e göre, yönetici ve onun astları arasında lider-üye kalitesi ne kadar yüksekse iş üzerinde o kadar çok pozitif etki olacaktır (Nie ve Lamsa, 2015: 851). Çalışanlar, yöneticilerinin onların ihtiyaçlarını anladıklarını ve

problemlerini çözmeye yardım ettiklerini hissettiklerinde, yani onlar liderleriyle yüksek nitelikli değişim ilişkilerine sahip olduklarında kendilerini bütünüyle örgütlerine çok fazlasıyla tutunmuş olarak hissetmeleri olası olacaktır. Liderlerden örgüte doğru giden bu taşkın hissediş, liderlerin, örgüt ve onun amaçlarının canlı bir örneği olarak görülmesinden dolayı meydana gelir. Bundan dolayı astlarla ilişkilerinin aracılığı ile liderler örgüt ile pozitif bir özdeşleşme gelişimini cesaretlendirebilirler ve kişisel bağlılık ve özdeşleşmenin bir düzeyini çalışanlar arasında yayabilirler (Burris vd., 2008: 915).

Yüksek nitelikli LMX ilişkilerinde, lider ve astlar arasında yüksek düzeyli bir güven oluşacaktır (Wang vd., 2010: 151). Yüksek değişim ilişkileri, bilgi değişiminin, sadakatin, duygusal rahatlığın yüksek niteliklerini ima eder (Bulatova, 2015: 29). Astlarla yaratılabilen pozitif ilişkiler astların rol genişletmelerine ve yakın iş çevrelerini geliştirmek için artan bir motivasyonu cesaretlendirebilir. Böyle pozitif ilişkiler ayrıca, çalışan sessizliğini azaltmak gibi, çalışan davranışına güç katabilir (Burris vd., 2008: 915). Morrison (2011: 390)'a göre, yüksek düzeyli LMX'e bağlı olarak ne kadar çok açık ve destekleyici ilişkiler olursa sesin çalışan algılamaları o kadar çok olumlu olacak ve bundan dolayı da, çalışanın konuşması o kadar çok olası olacaktır. Davranış olarak ses verme davranışın karşılığı olarak sessizlik davranışı alınırsa, yüksek düzeyli LMX'in çalışan sessizlik davranışı üzerinde azaltıcı bir etki yaratacağı ileri sürülebilir. Bundan dolayı bu çalışmada, yöneticiler ve yüksek nitelikli değişim ilişkileri tecrübe eden çalışanlar arasında, kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik davranışlarının azalacağı varsayılmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın ikinci hipotezi:

H₂: Lider-Üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2a}: Lider-üye etkileşiminin duygusal etkileşim boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2b}: Lider-üye etkileşiminin duygusal etkileşim boyutunun korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2c}: Lider-üye etkileşiminin duygusal etkileşim boyutunun koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2d}: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2e}: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2f}: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2g}: Lider-üye etkileşiminin katılım boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2h}: Lider-üye etkileşiminin katılım boyutunun korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2i}: Lider-üye etkileşiminin katılım boyutunun koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2j}: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2k}: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

H_{2l}: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır.

1.4.2.3. Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Biçimleyici (Moderatör) Rolü

Literatürde birçok değişken ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiler üzerinde LMX'in biçimleyici rolünün analiz edildiği görülmektedir (Gaudet ve Tremblay, 2017; Tordera ve Gonzalez-Roma, 2013). Fakat AİS ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde LMX'in biçimleyici etkisi bilebildiğimiz kadarıyla henüz araştırılmamıştır. AİS ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin her durumda negatif yönlü olacağı söylenebilir mi? Bir başka deyişle AİS ve çalışan sessizliği ilişkisi, LMX'in algılanan düzeylerinin bir eylemi olabilir mi? LMX algılamalarındaki farklılıklar bu ilişkiyi biçimlendirebilir mi? LMX'in kalitesi, birçok çalışan davranışında olduğu gibi konumuz olan iletişim davranışlarıyla da ilişkili olduğundan önemli olduğu söylenebilir (Botero ve Van Dyne, 2009: 88).

LMX farklılığının biçimleyici etkisi durumun gücü kavramı üzerinden daha açıklayıcı bir şekilde anlaşılabilir (Tordera ve Gonzalez-Roma, 2013: 3). Durumsal yaklaşım, durumlar boyunca tutarlık varsayımını desteklemede yeterince kanıt olmadığını ve davranışların çevrenin bir sonucu olma olasılığının çok yüksek olduğu yönündeki Mischel'in (1968) eleştirileriyle başlamıştır (aktaran, Huang ve Ryan, 2011: 453). Güçlü durumlar, grubun bütün üyelerinin benzer bir şekilde çevrelerini yorumladığı

durumlardır. Güçlü durumlar, değişkenlikleri azaltarak, çevrelerinde uygun tepkiler üzerine benzer beklentiler üretirler. Karşıt şekilde zayıf durumlarda çevrenin yorumlanmasında yüksek düzeyli bir belirsizlik vardır. Bu durum uygun tepkilerde büyük değişimleri üretir (Huang ve Ryan, 2011: 453).

Bilindiği üzere LMX, lider ve ast arasındaki ilişkinin kalitesini tanımlayan bir teoridir (Burris vd., 2008: 915; Botero ve Van Dyne, 2009: 87). Yüksek LMX (iç grup) üyeleri, liderleriyle karşılıklı güven, saygı, ortak etki, sadakat, bağlılık ve zorunluluğun bir duygusunu paylaşırlar. Yüksek düzeyli LMX ilişkilerine sahip çalışanlar, yöneticileriyle daha çok fikir ve bilgi değişimi ve daha çok konuşma fırsatına sahiptirler. Düşük LMX ilişkisi içinde olanlarla mukayese edildiğinde iletişim kanallarını daha çok kullanırlar. Karşıt olarak, düşük LMX (dış grup) üyeleri düşük destek, düşük güven, yok denecek bir ödülle karakterize edilen ekonomik değişim üzerine temellenen daha çok resmi ve sınırlandırılmış ilişkilere sahiptirler (Botero ve Van Dyne, 2009: 87).

Lider-üye etkileşiminde liderin dış grupla başlayan ve iç gruba uzanan ilişki farklılıkları düşünüldüğünde, düşük LMX farklılığının (güçlü durumlar) olduğu durumlarda, LMX kalitesi tutarlı olarak çalışan sessizliğini güçlendirecektir: Düşük ortalamalı LMX durumu, çalışan sessizliğinin yüksek skorlarına sahip olurken, yüksek ortalamalı LMX durumu, çalışan sessizliğinin düşük skorlarına sahip olacaktır. Buna karşılık yüksek LMX farklılığının (zayıf durumlar) olduğu durumlarda, çalışan sessizliğinin yorumlanmadaki değişim büyük olacak ve bu çalışan sessizliğini tahminlemeyi engelleyebilecektir. Bundan dolayı ortalama LMX ve çalışan sessizliği arasındaki ilişki, LMX farklılığının yüksek olduğundan daha düşük olduğu zamanlarda daha büyük olacaktır (Tordera ve Gonzalez-Roma, 2013: 3).

Bu bağlamda AİS ve çalışan sessizliği arasındaki tahminlenen negatif ilişkinin doğası gereği, LMX kalitesinin yarattığı farklılıkla biçimlenebilir olması olası görülebilir. Bir gruba ait olmak kişinin bir üye olmak için kendini yetkili kıldığı ve bundan dolayı da bir hak sahibi olduğunun bir algılamasıdır (Masterson ve Stamper, 2003: 481). Ait olmak, hakları olduğu kadar sorumlulukları da ima eder (Graham, 1991: 255). Lapalme vd., (2009: 926) göre, yöneticiler ve çalışanlar tarafından örgütün içsel bir üyesi gibi muamele gördüğünün algılanması, örgüte ve onun üyelerine karşı güçlü bir görev duygusu üretebilir. Böyle karşılıklı güçlü ilişkisel bağlar, üyeler arası yardımlaşmaya yol açabilir. Bu güçlü bağların mümkün bir sonucuda üyelerin ihtiyaçları için onlara duyarlı hale

gelmek ve onların temel ihtiyaçları karşılansın diye kendi kaynaklarını onların paylaşımına açmaktır (Graham, 1991: 260; Lapalme, 2009: 926). Kişilerarası kolaylaştırıcılar, işyerinde diğerleriyle birliktelik, destek ve düşünce içinde olmak için yapılan isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanabilir (Lapalme vd., 2009: 926). Yönetici tarafından örgütün içindeki biri gibi muamele edilmiş olmanın algılanması kişiler arası kolaylaştırıcılar için örnek olarak verilebilir.

Bu kolaylaştırıcılar, örgüte ve onun üyelerine karşı güçlü bir görev duygusunu üretebilirler. Graham'a (1991: 255) göre, örgüt üyesi olmak sadece bazı haklara sahip olmak anlamı taşımaz. Bu aynı zamanda bazı sorumlulukları da yerine getirmeyi gerekli kılar. Bu sorumlulukları yerine getirmek için kişiler, kişisel çıkarlarının ötesine uzanan davranışlar gösterebilirler. Graham (1991: 260) örgütleri ile ilişkileri güçlü bir ait olma duygusuyla sonuçlanan kişilerin örgütün diğer üyelerine karşı çok daha duyarlı olacağını ve örgütün ve grubun çıkarları için kendinden vermeye istekli olacaklarını varsayar. Bu bağlamda, AİS'nün örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olacağı varsayılmakla birlikte LMX'in değişim kalitesi çalışanlar tarafından ne kadar çok algılanırsa söz konusu negatif etki o kadar çok güçlü olacağı söylenebilir.

Özetle, AİS'nün, lider-üye etkileşimde liderin dış grupla başlayan ve iç gruba uzanan ilişki farklılıklarıyla oluşturduğu etkileşim, örgütsel sessizlik üzerinde etkinin yönü ve gücü üzerinde anlamlı farklılıklar yaratabilir. Bu anlamda kendilerini içsel olarak algılayan çalışanlar iç grup üyelikleriyle yarattığı birlikte uyum etkileşimleri neticesinde sessizliklerini azaltacakları karşıt biçimde çalışanların dışsal ya da içsel olarak kendilerini algılamalarıyla birlikte eğer dış grup üyesi iseler yaşanan birlikte uyumsuz negatif etkileşimler onların var olan sessizlikleri üzerinde anlamlı bir etki yaratmayacağı ileri sürülebilir. Bu sebeplerle çalışmada, LMX'in AİS ve sessizlik arasındaki ilişkiyi biçimlendireceği varsayılmaktadır. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın son hipotezi:

H3: Lider-Üye etkileşimi boyutları (H3a: Duygusal Etkileşim; H3b: Bağlılık; H3c: Katılım; H3d: Profesyonel Saygı), algılanan içsellik statüsü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide biçimleyici değişken olarak rol oynayacaktır. Algılanan içsellik statüsü ve örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı negatif ilişki, yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine (iç grup üyeliğine) sahip bireylerde daha güçlü olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMA TASARIMI

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın amacı ve kısıtları çerçevesinde belirlenen ana evrenini, Gümüşhane ilinde bulunan Gümüşhane Üniversitesinde çalışan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Örneklem sürecinde araştırmanın uygulanması için gerekli izinler alınmış ve saha çalışması, gönüllü olarak anketi yanıtlamayı kabul eden araştırma görevlileri ile yapılmıştır. Örneklem seçilirken evreni en iyi şekilde temsil etmesi arzu edildiğinden anketler, katılımcılara yüz yüze ulaşılarak doldurulmuş, anketlerin doldurulması esnasında soruların anlaşılacak, hiçbir etki altında kalmadan ve yansız olarak cevaplanması konusunda azami derecede özen gösterilmiştir. Bu süreçte soruların tam anlamıyla anlaşılacak doldurulmadığının fark edilmesi veya ankette yer alan soruların bir kısmına yanıt verilmemesi gibi durumlar da meydana gelmiş olup söz konusu anketler örneklem dâhil edilememiştir. Bu sürecin sonunda sağlıklı veri elde edilebilen 103 araştırma görevlisi çalışmanın örneklemi oluşturmuştur. Anket formunun son kısmında örneklem dâhil olan deneklerin demografik özellikleri kapsamında katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma yılları ve aynı kurumda kaç yıl çalıştıklarını belirlemeye yönelik soruları sıralanmıştır. Bu sorular çerçevesinde, katılımcıların genel özellikleri Tablo 2.1’de özetlenmektedir.

Tablo 2.1. Örneklem Genel Özellikleri

		Frekans	Yüzde	Ortalama	Std. Sapma
Cinsiyet	Kadın	44	42,7	-	-
	Erkek	59	57,3	-	-
Medeni Durum	Evli	52	50,5	-	-
	Bekâr	51	49,5	-	-
Yaş (yıl)		-	-	30,92	3,18
Toplam Tecrübe (yıl)		-	-	5,30	2,94
Kurumda Çalışma (yıl)		-	-	3,78	2,13
Toplam		103	100	-	-

Örneklem genel özellikleri açısından değerlendirildiğinde (Tablo 2.1) katılımcıların %57,3’lük çoğunluğunun erkek olduğu ve yaklaşık yarısının (%50,5) evli olduğu görülmektedir. Örneklem dâhil edilen araştırma görevlilerinin yaş ortalamaları

30,92 ($\pm 3,18$) olarak hesaplanırken toplamda ortalama 5,30 ($\pm 2,94$) yıl Gümüşhane Üniversitesi bünyesinde ise ortalama 3,78 ($\pm 2,13$) yıllık bir iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir.

2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formunda araştırmadaki değişkenleri ölçmek için güvenilirliği ve geçerliği öncül araştırmacılar tarafından da ispatlanmış olan 3 adet ölçek kullanılmıştır. Anket formunun son kısmında ayrıca katılımcıların demografik bilgilerini (meslek, yaş cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma yılları ve kurumda kaç yıl çalıştıkları) ölçmeye yarayan sorulara yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan anket, 3 bölümden ve toplam 37 sorudan oluşmaktadır. Her bölümdeki soruların Türkçeye uyarlaması araştırmacı tarafından yapılmış olup, soruların mümkün olduğunca anlaşılır ve sade bir formatta yazılmasına çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan bu ölçeklere dair ayrıntılı açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada örgütsel sessizlik durumunun ölçülmesi için Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen 15 maddelik örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddeleri söz konusu ölçekte her biri beş sorudan oluşan sırasıyla kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak adlandırılan üç boyutu temsil eden toplam 15 soru yer almaktadır. Bu envanter dahilinde katılımcıların katılım derecelerini ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların katılım derecelerini ölçmek için 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri kullanılmıştır. Van Dyne vd., (2003) çalışması birçok çalışmada (*örneğin*, Aktaş ve Şimşek, 2015; Çakıcı, 2008; Çavuş vd., 2015; Eroğlu vd., 2011; Şimşek ve Aktaş, 2014) kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış bir çalışmadır. Geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olması çalışmamızın verimli olmasını sağlayan faktörler içerisinde yer almaktadır. Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği Ekler'de yer almaktadır.

2.2.2. Algılanan İçsellik Statüsü Ölçeği

Algılanan içsellik statüsünün ölçülmesi için kullanılan 10 soru Stamper ve Masterson (2002) çalışmalarından alınmıştır. Söz konusu ölçek maddeleri katılımcılar tarafından anlaşılabilirliği de göz önüne alınarak araştırmacı tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu ölçeğe dair maddeler Ekler'de yer almaktadır. Katılımcıların ölçek maddelerine katılım derecelerini ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeğinde katılımcıların katılım derecelerini ölçmek için 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri kullanılmıştır. Bu ölçekte bulunan 3, 6, 7, 9 ve 10. sorular ters kodlu sorulardır.

Literatürdeki öncül çalışmalar incelendiğinde yapılan bu çalışmalarda Stamper ve Masterson (2002) ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısının 0.79-0.93 gibi değerler aldığı görülmektedir (örneğin, Buonocore vd., 2009; Wang vd., 2010; Lapalme vd., 2009; Köksal, 2012; Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011; Akdoğan ve Köksal, 2014; Kanbur ve Kanbur, 2015; Wang ve Kim, 2013). Stamper ve Masterson (2002) tarafından geliştirilen bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğinin yüksek olması araştırmanın etkinliği üzerinde önemli rol oynamaktadır.

2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Son 25 yılda lider-üye etkileşimi değerlendirmesi için çok sayıda ölçek kullanılmış ve çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada çalışmada kullanılan kavramları ölçmede faydalı olacağı düşünülen lider-üye etkileşimi kalite düzeyini belirlemek için Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirdikleri 12 maddelik dört boyuttan oluşan ve Türkçe'deki güvenirlik ve geçerlilik çalışması Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılan "*çok boyutlu lider-üye etkileşimi 12*" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddeleri Oğuzhan (2015) çalışmasından alınmış olup söz konusu ölçekte her biri üç sorudan oluşan sırasıyla duygusal etkileşim, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olarak adlandırılan dört boyutu temsil eden toplam 12 madde yer almaktadır (Tablo 2.2). Sorulara dair ifadeler katılımcıların daha rahat algılamaları amacı ile araştırmacılar tarafından küçük uyarlamalara tabi tutulmuştur. Sorular katılımcıların etkileşim düzeylerinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Çünkü sorular hassas ölçüler içerisinde kişilerin psikometrik algıları göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır (Yıldız vd., 2008: 95-123;

Liden ve Maslyn, 1998:44). Bu durumun etkisiyle de etkileşim boyutunun sağlıklı bir sonuç vermesi için faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmada kullanılan lider-üye etkileşimi ölçeği Ekler’de yer almaktadır.

Tablo 2.2. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Duygusal Etkileşim	1, 2, 3
2	Bağlılık(Sadakat)	4, 5, 6
3	Katılım(Katkı)	7, 8, 9
4	Profesyonel Saygı	10, 11, 12

Kaynak: Oğuzhan (2015: 139)

2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bilimsel nitelikteki araştırmalarda elde edilen sonuçların, genellenebilirliği ve yorumlanabilmesi için araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri büyük önem taşımaktadır. Geçerlilik daha çok kullanılan ölçeğin, ölçülmek istenilen kavramı ölçüp ölçmediğini ifade eden bir kavram iken güvenilirlik bu ölçümü yaparken karşılaşılabilecek muhtemel ölçümdeki hatalarla ilgili bir kavramdır. Yapılan ölçümlerde hata miktarı az ise art arda ölçüm sonuçları birbirinin benzeri olacaktır. Bu art arda gerçekleştirilen ölçümler arasındaki kararlılık güvenilirliği ifade eder. Güvenilirlik analizi daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanan anket formuna katılımcıların verdiği cevapların tutarlılığını ölçer. Bir başka deyişle güvenilirlik ölçmenin hatalardan arındırılmış şeklidir. (Şencan, 2005: 1-2). Yapısal geçerliliği belirlemek için kullanılan (*örneğin*, Demir ve Okan, 2008: 85) bir yöntem faktör analizidir.

Araştırmada kullanılan algılanan içsellik statüsü, örgütsel sessizlik ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin daha kolay ve anlaşılır olmasını sağlayan ve daha pratik yorumlanması için daha küçük gruplar haline indirgeyerek daha kolay anlaşılmasını sağlayan yöntemin adıdır (Büyüköztürk, 2002: 472). Doğrulayıcı faktör analizi ise gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi

belirleyen bir analiz türü olmasının yanında ölçek uyarlamada etkili bir analiz yöntemidir (Şimşek, 2007: 44-49). Teorik model ile veri arasındaki uyumu ölçmede etkili bir analiz türü olan doğrulayıcı faktör analizi, çalışmada kullanılmasında etkili olabilmektedir (Özbek ve Kose, 2009: 198). Yapılan açıklamalar ışığında mevcut araştırmada kullanılan ölçeklerin temsil ettikleri kavramsal yapının veri ile uyumunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve söz konusu kavramsal modellerin veriye uygunluğunu değerlendirmek için hesaplanan çeşitli uyum indeksleri yorumlanmıştır.

Örgütsel sessizlik, algılanan içsellik statüsü ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinden oluşmak üzere araştırmada kullanılan 3 veri toplama aracına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile birlikte uyum indeksleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Algılanan İçsellik Statüsü Ölçeği: Ölçek toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Stamper ve Meterson (2002) çalışmasından Türkçeye uyarlanarak alınmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)’dan 5 (Kesinlikle Katılıyorum)’a doğru 5’li Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Algılanan İçsellik Statüsü Ölçeğinde yapının veri ile uyumunu değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmış ve bu analiz sonucunda tek faktörlü teorik yapının geçerliliğine kanıt sağlanmıştır (Tablo-2.3). Doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturulurken, model uyumuna katkı sağlamak için önerilen düzeltme indisleri (*modification indices*) kullanılarak gerekli modifikasyonlar uygulanmıştır (Şimşek, 2007: 89-91 ve 47-49). Yapısal Eşitlik Modellemesinin kullanıldığı çalışmalarda bazı bağımsız değerlendirme ölçütlerine (uyum iyiliği istatistikleri) başvurmanın gerekliliğine vurgu yapan Şimşek (2007: 13) tarafından da belirtildiği gibi uyum indisleri, ayrı ayrı her bir modelin veri tarafından desteklenip desteklenmediği konusunda bir kanıya varmamızı sağlaması yönünden önemli görülmektedir (Şimşek 2007: 13). Bundan dolayı araştırma sonuçlarının etkinliği için χ^2/df , CFI, TLI, NFI, RMSEA uyum indisleri kullanılmıştır (Şimşek, 2007: 44-49). Bu indislerden ki-kare χ^2/df (relative chi square index), χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle yapılan χ^2/df değerine göre veri ile model arasında iyi bir uyum için bu değer 2-3 aralığında olması gerekmektedir (Reisinger ve Mavondo, 2007: 41-71). Bir başka çalışma olan (Reisinger ve Manova, 2007: 57) çalışmalarında yapılan veri uyum istatistiksel sonuçlara göre χ^2/df değerinin 3’ten küçük olması ve 1’e yakın değer alması model ile veri arasında

iyi bir uyumun olduğunu belirtmektedir (Reisinger ve Manova, 2006: 57). CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin 0.90'dan büyük ve 1'e yakın, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerlerinin 0.08'den küçük olması, TLI (Tucker-Lewis Index) değerinin 0.95 üzerindeki değerleri iyi bir uyumu göstermektedir. Bunun yanında 0.90 üzerindeki değerler de TLI için iyi bir uyumu göstermektedir. NFI (Normed Fit Index) 0-1 aralığında değer alır ve 1'ye yaklaştıkça iyi bir uyumun olduğunu gösterir. 0.95 uyum indisi veri ile model arasında iyi bir uyumu gösterir. Bunla birlikte 0.90 üzerindeki değerler de tatminkar bir değer olarak kabul edilir (Erkorkmaz vd., 2013: 215-216; Şimşek, 2007: 47-49).

Algılanan içsellik statüsü için elde edilen veri ile modelin uyumu bu ölçütler çerçevesinde değerlendirildiğinde tek boyutlu yapı için kabul edilebilir bir veri uyumundan bahsedilebileceği söylenebilmektedir ($\chi^2/df=1.709$; CFI=0.970; TLI=0.957; NFI=0.932; RMSEA=0.083). Yapı geçerliliğine kanıt sağlanan bu yapı içerisinde önerilen düzeltme indisleri dikkate alınarak AİS 1 – AİS 2; AİS 2 – AİS 9; AİS 2 – AİS 6; ve AİS 3 – AİS 8 numaralı soruların hata terimleri arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır. Ayrıca Algılanan içsellik statüsü ölçeği için hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin 0.931 olması araştırmanın içsel tutarlılığını göstermektedir.

Tablo 2.3. Algılanan İçsellik Statüsü Ölçeği ve CFA Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Algılanan İçsellik Statüsü
AİS 1 Çalıştığım kurumun bir parçası olduğumu fazlasıyla hissetmekteyim.	0.811
AİS 2 Çalıştığım kurum, beni ona dâhil olduğuma inandırıyor.	0.822
AİS 3 Bu kurumda “dışarıdan bir yabancıymış” gibi hissediyorum*.	0.754
AİS 4 İşyerimde “işlerin tam ortasında/göbeğinde” olduğumu düşünüyorum.	0.426
AİS 5 Bu kurum burada önemliymişim gibi hissettiriyor.	0.752
AİS 6 Kendimi bu kuruma dâhil hissetmiyorum*.	0.808
AİS 7 Bu Kurumu göz önüne getirdiğimde, periferide (merkezin dışında) kaldığımı düşünüyorum*.	0.753
AİS 8 Kurumumda “içeriden biri” olduğumu hissediyorum.	0.833
AİS 9 Çalıştığım kurum bana çoğu zaman “dışlanmışım” gibi hissettiriyor*.	0.877
AİS 10 Kendimi bu kurumda asıl maksadın dışındaki bir kenarda görüyorum*.	0.751
	χ^2/df : 1.709
	CFI: 0.970
	TLI: 0.957
	NFI: 0.932
	RMSEA: 0.083
	Cronbach's Alpha: 0.931

* İşaretili sorular yapılan analizler sırasında ters kodlanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Ölçek toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) çalışmasından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)'dan 5 (Kesinlikle Katılıyorum)'a doğru 5'li Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Elde edilen veri ile 3 boyutlu kavramsal model arasındaki uyum değerlendirmesinde hesaplanan uyum indisleri model ile veri arasında oldukça iyi bir uyum olduğunu göstermektedir. ($\chi^2/df = 1.328$; CFI=0.968; TLI=0.959; NFI=0.883; RMSEA=0.057). Söz konusu faktör yapısı içerisinde önerilen düzeltme indisleri de dikkate alınarak ÖSS 1 – ÖSS 5; ÖSS 6 – ÖSS 7 ve ÖSS 11 – ÖSS 12 numaralı soruların hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Ayrıca Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla kabullenici sessizlik ($\alpha=0.809$), korunma amaçlı sessizlik ($\alpha=0.910$) ve koruma amaçlı ($\alpha=0.781$) boyutları için kabul edilebilir bir içsel tutarlılığa kanıt sağlandığını göstermektedir (Tablo-2.4).

Tablo 2.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve CFA Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Kabullenici	Korunma Amaçlı	Koruma Amaçlı
ÖSS 1. Benimle ilgili olmadığı için değişimle ilgili yapılan öneriler hakkında konuşmayı istemem.	0.455		
ÖSS 2. Alınan kararları kabullenir, kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	0.711		
ÖSS 3. Problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	0.946		
ÖSS 4. Kendimi, fark yaratacak biri olarak görmediğimden, işimin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	0.558		
ÖSS 5. Beni alakadar etmediğini düşündüğümden, iş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi kendime saklarım.	0.880		
ÖSS 6. Kendi adıma olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşündüğümden, değişimle ilgili fikirlerimi konuşmam ve öneri sunmam.		0.807	
ÖSS 7. Kendi adıma olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşündüğümden, herhangi bir konu ile ilgili bilgileri kendime saklarım.		0.775	
ÖSS 8. Ucu bana dokunur korkusuyla, işyerimde herhangi bir konu ile ilgili gerçekleri dile getirmem.		0.957	
ÖSS 9. Ucu bana dokunur korkusuyla, işyerimdeki mevcut şartları iyileştirmek için fikirlerimi açıklamaktan kaçınırım.		0.891	
ÖSS 10. İşyerimde korku ile baskılandığımdan, problemlerin çözümünü kendime saklarım.		0.561	
ÖSS 11. Görev aldığım işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.			0.380
ÖSS 12. İşyerimin yararını düşündüğümden özel bilgilerimi kendime saklarım.			0.355
ÖSS 13. İşyerimin sırlarını söylemek için başkalarından gelen baskılara karşı koyarım.			0.740
ÖSS 14. İşyerime zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınırım.			0.917
ÖSS 15. İşyerim ile ilgili kaygılarım nedeniyle, işyerimin gizli bilgilerini saklı tutarım.			0.640
	χ^2/df : 1.328		
	CFI: 0.968		
	TLI: 0.959		
	NFI: 0.883		
	RMSEA: 0.057		
	Cronbach's Alpha: 0.809	0.910	0.781

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Ölçek toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirdikleri 12 maddelik dört boyuttan oluşan ve Türkçe'deki güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılan “*çok boyutlu lider-üye etkileşimi 12*” ölçeğine dair sorular Oğuzhan (2015) çalışmasından alınarak uyarlanmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)'dan 5 (Kesinlikle Katılıyorum)'a doğru 5'li Likert Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Elde edilen veri ile dört boyutlu model uyum değerlendirmesinde CFI (1.000), TLI (1.000), NFI (0.943) ve RMSEA (0.000) indisleri model ile veri arasında asgari değerlerin üstünde mükemmel denebilecek bir uyum olduğunu göstermektedir. ($\chi^2=0.484$; $P>0.10$). Ölçeğin içerdiği dört boyut için hesaplanan Cronbach's Alpha Değerleri sırasıyla duygusal etkileşim için 0.900, bağlılık boyutu için 0.701, katılım boyutu için 0.855 ve Profesyonel Saygı boyutu için 0.916 olarak hesaplanmıştır (Tablo-2.5). Cronbach's Alpha değerlerinin tatminkâr olması kullanılan ölçeğin içsel tutarlılığını göstermektedir.

Tablo 2.5. Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeği ve CFA Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Duygusal Etkileşim	Bağlılık	Katılım	Profesyonel Saygı
LMX 1. Yöneticim kişi olarak beni beğenir.	0.903			
LMX 2. Yöneticimin gözünde insanların arkadaş olabileceği biri olarak görülürüm.	0.816			
LMX 3. Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.	0.880			
LMX 4. İş ile ilgili bir konu hakkında tam bilgim olmasa bile amirime güvenir ve verdiği kararları savunurum.		0.687		
LMX 5. Yöneticimin başkaları tarafından eleştirildiğini görünce onu savunurum.		0.752		
LMX 6. Yöneticim istemeden bir hata yaparsa diğer iş arkadaşlarıma karşı onu savunurum.		0.563		
LMX 7. Yöneticim sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.			0.771	
LMX 8. Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.			0.863	
LMX 9. Yöneticim bana yardım etme söz konusu olduğunda iş yoğunluğunu sorun etmez.			0.815	
LMX 10. Yöneticim iş ile ilgili bilgi düzeyimi beğenir.				0.861
LMX 11. Yöneticim iş ile ilgili bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.				0.973
LMX 12. Yöneticim potansiyelimi ve mesleki becerimi takdir eder.				0.832
	χ^2/df : 0.994			
	CFI: 1.000			
	TLI: 1.000			
	NFI: 0.943			
	RMSEA: 0.000			
	Cronbach's Alpha: 0.900	0.701	0.855	0.916

2.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

2.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Kolerasyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait kolerasyon katsayıları ile değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-2.6'da yer almaktadır. Kolerasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü gösteren istatistiksel bir yöntemdir. Çalışmada kullanılan Pearson kolerasyon analiz sonuçları (Tablo-2.6) incelendiğinde, araştırma modeli çerçevesinde uygulanacak regresyon analizlerinde bağımlı değişken olarak ele alınacak olan örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ile korunma amaçlı sessizlik ($r = 0.662$; $p < 0.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Koruma amaçlı sessizlik ile kabullenici sessizlik ($r = -0.101$; $p > 0.05$) ve korunma amaçlı sessizlik ($r = -0.149$; $p > 0.05$) arasında ise anlamlı ilişkiler gözlenmemektedir.

Tablo 2.6'da yer alan lider-üye etkileşimi boyutlarından duygusal etkileşim ile algılanan içsellik statüsü ($r = 0.395$; $p < 0.01$), bağlılık ile algılanan içsellik statüsü ($r = 0.447$; $p < 0.01$), katılım ile algılanan içsellik statüsü ($r = 0.581$; $p < 0.01$) ve profesyonel saygı ile algılanan içsellik statüsü ($r = 0.441$; $p < 0.01$) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bağlılık ile duygusal etkileşim ($r = 0.529$; $p < 0.01$), katılım ile duygusal etkileşim ($r = 0.540$; $p < 0.01$) ve profesyonel saygı ile duygusal etkileşim ($r = 0.545$; $p < 0.01$) arasında benzer şekilde pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır. Bununla birlikte, katılım ile bağlılık ($r = 0.666$; $p < 0.01$), profesyonel saygı ile bağlılık ($r = 0.504$; $p < 0.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler ve profesyonel saygı ile katılım ($r = 0.604$; $p < 0.01$), arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler gözlenmektedir. Bunun yanında algılanan içsellik statüsü ile korunma amaçlı sessizlik ($r = -0.455$; $p < 0.01$), katılım ile korunma amaçlı sessizlik ($r = -0.253$; $p < 0.01$) arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler vardır. Bununla birlikte duygusal etkileşim ile korunma amaçlı sessizlik arasında ($r = -0.200$; $p < 0.05$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki varken duygusal etkileşim ile koruma amaçlı sessizlik ($r = 0.251$; $p < 0.05$), arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Elde edilen korelasyon katsayıları aynı zamanda araştırma modeli çerçevesinde test edilecek olan regresyon modellerinde ortaya çıkabilecek çoklu doğrusal bağlantı

sorununa dair bir ön sinamaya da olanak tanımaktadır. Bu noktada regresyon denklemlerinde kullanılacak olan bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açabilecek düzeyde olmadıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 2.6. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Pearson Kolerasyon Katsayıları ^a

Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler		Korelasyon Katsayıları							
	Ortalama	S. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Kabullenici Sessizlik	1.9107	.63414	1							
2- Korunma Amaçlı Sessizlik	1.8039	.72706	0.662**	1						
3- Koruma Amaçlı Sessizlik	3.9903	.70370	-0.101	-0.149	1					
4- AİS	3.8068	.81050	-0.191	-0.455**	0.147	1				
5- Duygusal Etkileşim	3.9482	.67762	-0.020	-0.200*	0.251*	0.395**	1			
6- Bağlılık	3.4369	.75700	-0.061	-0.169	0.123	0.447**	0.529**	1		
7- Katılım	3.2233	.92224	-0.147	-0.253**	0.189	0.581**	0.540**	0.666**	1	
8- Profesyonel Saygı	3.7702	.71709	-0.040	-0.150	0.077	0.441**	0.545**	0.504**	0.604**	1

* P<.05; ** P<.01; ^aMerkezeleştirilmemiş veriye dair bulgular raporlanmıştır

2.4.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Algılanan içsellik statüsünün örgütsel sessizlik boyutları (kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik) üzerindeki etkileri, lider-üye etkileşim boyutlarının (duygusal etkileşim, katılım, bağlılık, profesyonel saygı) örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkileri ve lider-üye etkileşimi boyutlarının algılanan içsellik statüsü ve örgütsel sessizlik ilişkisinde biçimleyici etkilerinin incelendiği regresyon analizi sonuçları Tablo 2.7, Tablo 2.8 ve Tablo 2.9’da özetlenmektedir.

2.4.2.1. Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Sessizlik (Kabullenici Sessizlik) Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Algılanan içsellik statüsünün bağımsız değişken, örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizliğin bağımlı değişken ve LMX boyutlarının biçimleyici değişken olarak ele alındığı regresyon analizi sonuçları (Tablo-2.7) incelendiğinde algılanan içsellik statüsünün kabullenici sessizlik boyutu üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Model 1: $\beta = -0.191$; $P < 0.05$). Bu negatif etki, Model 2 ($\beta = -0.217$; $P < 0.05$), Model 3 ($\beta = -0.257$; $P < 0.05$), Model 4 ($\beta = -0.205$; $P < 0.10$), Model 8 ($\beta = -0.216$; $P < 0.05$) ve Model 9 ($\beta = -0.281$; $P < 0.05$) açısından da benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu ışığında çalışmanın, “*algılanan içsellik statüsünün, kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır*” şeklinde ifade edilen H_{1a} hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 2.7’de yer alan LMX boyutlarına dair katsayılar incelendiğinde; LMX boyutlarının kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadıkları görülmektedir ($P > 0.10$). Bu bulgu ışığında geliştirilen H₂ hipotezinin; LMX’in duygusal etkileşim (H_{2a}), bağlılık (H_{2d}), katılım (H_{2g}) ve profesyonel saygı (H_{2j}) boyutlarının kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif etkisi, olacağına dair alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Geliştirilen araştırma modeli çerçevesinde hipotez edilen biçimleyici ilişkilerin test edilmesi için Baron ve Kenny’nin (1986) çalışması referans alınmıştır. Söz konusu

çalışma referans alındığında, biçimleyici bir ilişkiye kanıt sağlanabilmesi için bağımsız değişken (AİS) ve biçimleyici değişkenin (LMX boyutları) çarpımı ile elde edilen etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Tablo 2.7’de yer alan bulgular incelendiğinde, AİS ile LMX’in duygusal etkileşim boyutu arasındaki etkileşimin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin (Model 3: $\beta = -0.168$; $P < 0.10$) ve AİS ile LMX’in profesyonel saygı boyutu arasındaki etkileşimin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin (Model 9: $\beta = -0.210$; $P < 0.05$) anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Diğer etkileşim değişkenleri için ise anlamlı ilişkiler elde edilememiştir ($P > .10$).

Tablo 2.7. AİS’nün Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları^b

Değişkenler ^a	Kabullenici Sessizlik								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
AİS	-0.191*	-0.217*	-0.257*	-0.205 ⁺	-0.245	-0.160	-0.236	-0.216*	-0.281*
Duygusal Etk.		0.066	0.069						
Bağlılık				0.031	0.021				
Katılım						-0.053	-0.032		
Profesyonel Saygı								0.055	0.056
AİS*Duyg. Etk.			-0.168 ⁺						
AİS*Bağlılık					-0.137				
AİS*Katılım							-0.145		
AİS*Prof. Say.									-0.210*
F	3.843*	2.100	2.369 ⁺	1.944	1.894	2.004	1.936	2.036	2.838*
Düzeltilmiş R ²	0.027	0.021	0.039	0.018	0.026	0.019	0.027	0.020	0.051
VIF (max)	1.000	1.184	1.244	1.249	1.344	1.510	1.849	1.242	1.349

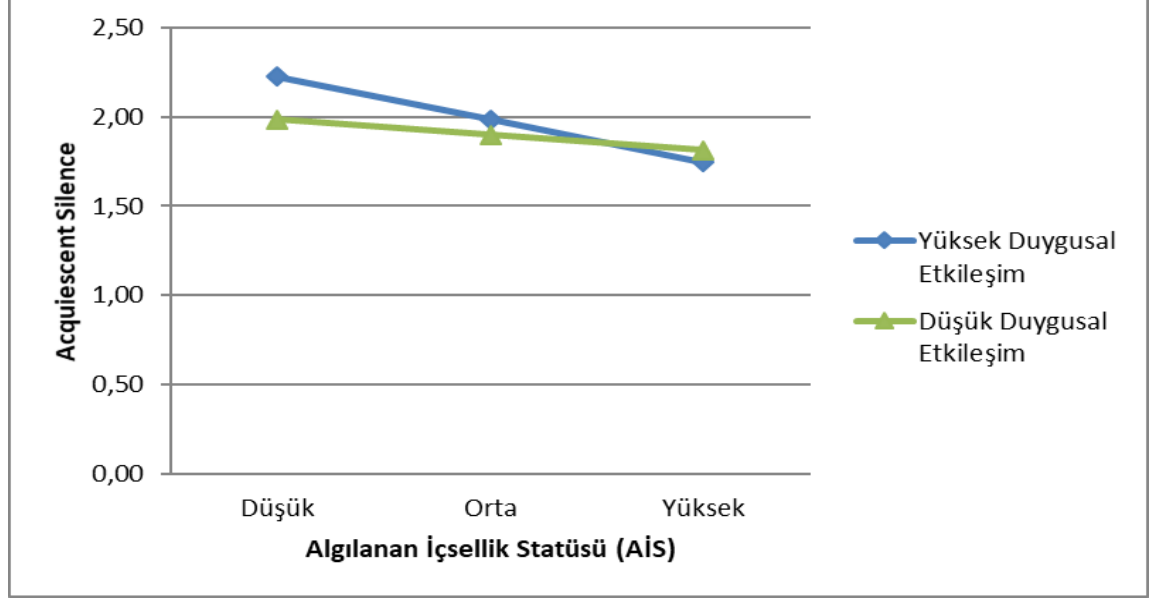
^a AİS, bağımlı değişken olarak modele dahil edilmiştir.

^b Standardize edilmiş katsayılar raporlanmıştır.

* $p < .05$, ** $p < .01$, ⁺ $p < 0.10$

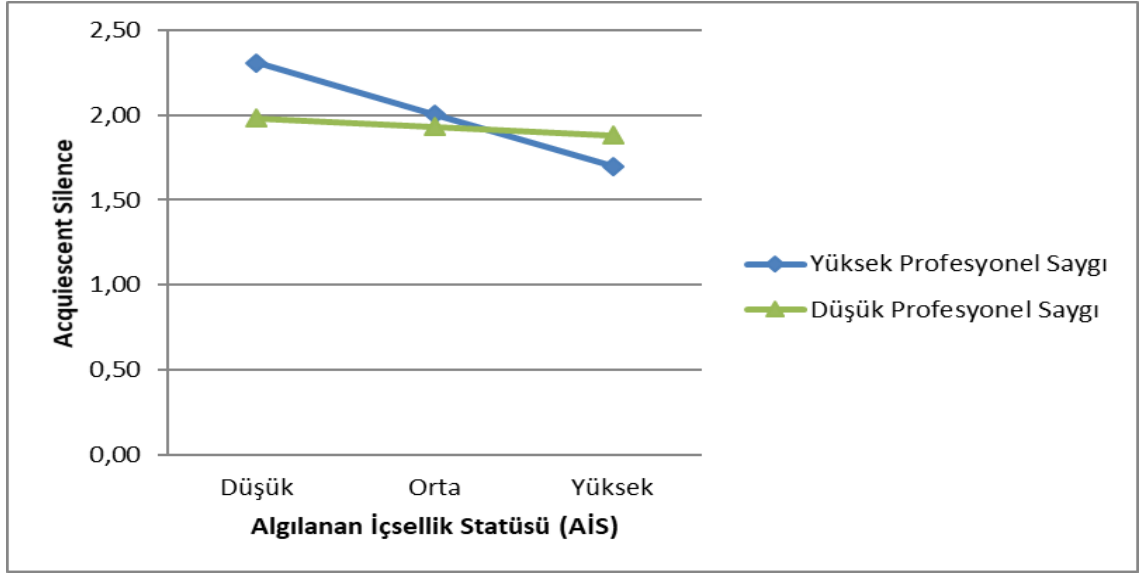
Test edilen biçimleyici hipotez çerçevesinde AİS ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkinin, LMX boyutlarının yüksek ve düşük düzeyleri için nasıl bir yapıda şekilleneceğini tespit etmek ve yorumlamak için Aiken ve West (1991) referans alınarak basit eğim analizi uygulanmıştır. Uygulanan basit eğim analizleri sonucunda, algılanan içsellik statüsü ile duygusal etkileşim arasındaki etkileşimin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi Şekil 2.1’de gösterilmektedir. Elde edilen grafiklerin anlamlılıkları değerlendirildiğinde algılanan içsellik statüsü ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki LMX’in duygusal etkileşim boyutunun yüksek düzeyi için negatif yönlü ve anlamlı ($\beta = -$

0.297; $P < 0.05$) iken LMX'in duygusal etkileşim boyutunun düşük düzeyi için anlamlı değildir ($\beta = -0.106$; $P > 0.10$).



Şekil 2.1. Algılanan İçsellik Statüsü ile Duygusal Etkileşim Etkileşimi

Yapılan basit eğilim analizleri sonucunda, algılanan içsellik statüsü ile profesyonel saygı arasındaki etkileşimin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi Şekil 2.2’te gösterilmektedir. Elde edilen grafiklerin anlamlılıkları değerlendirildiğinde algılanan içsellik statüsü ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkinin LMX’in profesyonel saygı boyutunun yüksek düzeyi için negatif yönlü ve anlamlı olduğu ($\beta = -0.377$; $P < 0.05$) LMX’in profesyonel saygı boyutunun düşük düzeyi için anlamlı olmadığı ($\beta = -0.063$; $P > 0.10$) görülmektedir.



Şekil 2.2. Algılanan İçsellik Statüsü ile Profesyonel Saygı Etkileşimi

2.4.2.2. Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Sessizlik (Korunma Amaçlı Sessizlik) Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Algılanan içsellik statüsünün bağımsız değişken, örgütsel sessizlik boyutlarından korunma amaçlı sessizliğin bağımlı değişken ve LMX boyutlarının biçimleyici değişken olarak ele alındığı regresyon analizi sonuçları (Tablo-2.8) incelendiğinde algılanan içsellik statüsünün korunma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinin çeşitli modellerde (Model 1 ($\beta = -0.455$; $P < 0.01$), Model 2 ($\beta = -0.445$; $P < 0.01$), Model 3 ($\beta = -0.449$; $P < 0.01$), Model 4 ($\beta = -0.474$; $P < 0.01$), Model 5 ($\beta = -0.504$; $P < 0.01$), Model 6 ($\beta = -0.465$; $P < 0.01$), Model 7 ($\beta = -0.479$; $P < 0.01$), Model 8 ($\beta = -0.483$; $P < 0.01$) ve Model 9 ($\beta = -0.533$; $P < 0.01$)), anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmektedir. Bu bulgu ışığında çalışmanın “*algılanan içsellik statüsünün, korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır*” şeklinde ifade edilen H_{1b} hipotezi desteklenmektedir. LMX boyutlarının korunma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisini test eden modeller için ise anlamlı ilişkiler elde edilememiştir. Bu bulgu ışığında geliştirilen H_2 hipotezinin; LMX’in duygusal etkileşim (H_{2b}), bağlılık (H_{2e}), katılım (H_{2h}) ve profesyonel saygı (H_{2k}) boyutlarının korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif etkisi, olacağına dair alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Bununla birlikte algılanan içsellik statüsü ve LMX'in profesyonel saygı boyutu etkileşiminin korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir (Model 9: $\beta = -0.162$; $P < 0.10$).

Tablo 2.8. AİS'nün Korunma Amaçlı Sessizlik Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları ^c

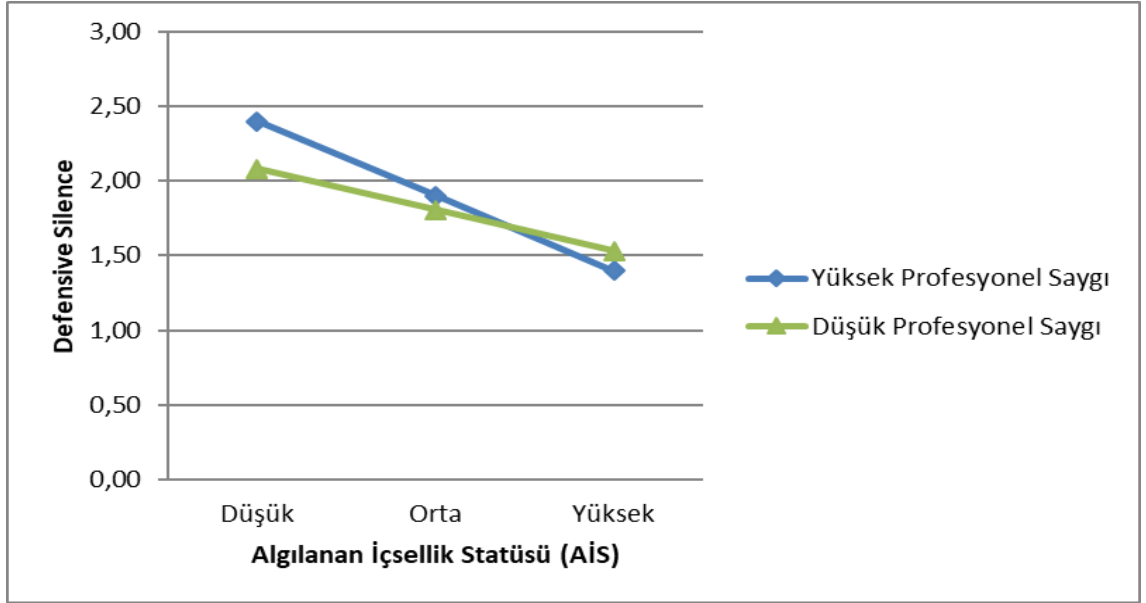
Değişkenler ^a	Korunma Amaçlı Sessizlik								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
AİS	-0.455**	-0.445**	-0.449**	-0.474**	-0.504**	-0.465**	-0.479**	-0.483**	-0.533**
Duygusal Etk.		-0.024	-0.024						
Bağlılık				0.042	0.035				
Katılım						0.017	0.022		
Profesyonel Saygı								0.063	0.063
AİS*Duy. Etk.			-0.014						
AİS*Bağlılık					-0.103				
AİS*Katılım							-0.028		
AİS*Profes. S.									-0.162 ⁺
F	26.354**	13.086**	8.647**	13.161**	9.194**	13.063**	8.654**	13.302**	10.081**
Düzeltilmiş R ²	0.199	0.192	0.184	0.193	0.194	0.191	0.184	0.194	0.211
VIF (max)	1.000	1.184	1.244	1,249	1,344	1.510	1.849	1.242	1.349

^a AİS, bağımlı değişken olarak modele dahil edilmiştir.

^c Standardize edilmiş katsayılar raporlanmıştır.

* $p < .05$, ** $p < .01$, + $p < 0.10$

Yapılan basit eğilim analizleri sonucunda, algılanan içsellik statüsü ile profesyonel saygı arasındaki etkileşim korunma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi Şekil 2.3'te gösterilmektedir. Elde edilen grafiklerin anlamlılıkları değerlendirildiğinde algılanan içsellik statüsü ile korunma amaçlı sessizlik arasındaki ilişki LMX'in profesyonel saygı boyutunun hem düşük düzeyi ($\beta = -0.339$; $P < 0.05$) hem de yüksek düzeyi ($\beta = -0.617$; $P < 0.05$) için negatif yönlü ve anlamlıdır. Bununla birlikte aradaki ilişkinin LMX'in profesyonel saygı boyutunun yüksek düzeyi için daha güçlü olduğu dikkat çekmektedir.



Şekil 2.3. Algılanan İşsellik Statüsü ile Profesyonel Saygı Etkileşimi

2.4.2.3. Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Sessizlik (Koruma Amaçlı Sessizlik) Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Algılanan içsellik statüsünün bağımsız değişken, örgütsel sessizlik boyutlarından koruma amaçlı sessizliğin bağımlı değişken ve LMX boyutlarının biçimleyici değişken olarak ele alındığı regresyon analizi sonuçları (Tablo-2.9) incelendiğinde, test edilen hiçbir modelde (Model 1 – Model 9) çalışmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınan AİS'nin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisine dair anlamlı bir katsayı elde edilemediği görülmektedir ($P>0.10$). Bu bulgu ışığında çalışmanın “*algılanan içsellik statüsünün, koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır*” şeklinde ifade edilen H_{1c} hipotezi desteklenmemektedir.

Bununla birlikte, LMX boyutlarının etkileri incelendiğinde duygusal etkileşim boyutunun koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkilere sahip olduğu görülmektedir (Model 2: $\beta= 0.229$; $P<0.05$ ve Model 3: $\beta= 0.228$; $P<0.05$). Bu bulgu ışığında çalışmanın “*Lider-üye etkileşiminin duygusal etkileşim boyutunun koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olacaktır*”. şeklinde ifade edilen H_{2c} hipotezine destek sağlanmıştır.

Çalışmanın biçimleyici hipotezine dair Tablo 2.9'da yer alan bulgular incelendiğinde algılanan içsellik statüsü ile bağlılık çarpımının koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinin de anlamlı ve pozitif yönlü (Model 5: $\beta= 0.205$; $P<0.05$) olduğu buna karşın, AİS ile duygusal etkileşim (Model 3: $\beta= 0.076$; $P>0.10$), katılım (Model 7: $\beta= 0.177$; $P>0.10$) ve profesyonel saygı (Model 9: $\beta= 0.021$; $P>0.10$) boyutları arasındaki etkileşimin koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.9. AİS'nün Koruma Amaçlı Sessizlik Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları ^d

Değişkenler ^a	Koruma Amaçlı Sessizlik								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
AİS	0.147	0.057	0.075	0.115	0.174	0.056	0.148	0.140	0.147
Duygusal Etk.		0.229*	0.228*						
Bağlılık				0.072	0.086				
Katılım						0.156	0.130		
Profes. Saygı								0.015	0.015
AİS*Duy. Etk.			0.076						
AİS*Bağlılık					0.205*				
AİS*Katılım							0.177		
AİS*Profes. S.									0.021
F	2.228	3.521*	2.531 ⁺	1.321	2.226 ⁺	1.959	2.203 ⁺	1.113	0.749
Düzeltilmiş R ²	0.012	0.047	0.043	0.006	0.035	0.018	0.034	0.002	-0.007
VIF (max)	1.000	1.184	1.244	1.249	1.344	1.510	1.849	1.242	1.349

^a AİS, bağımlı değişken olarak modele dahil edilmiştir.

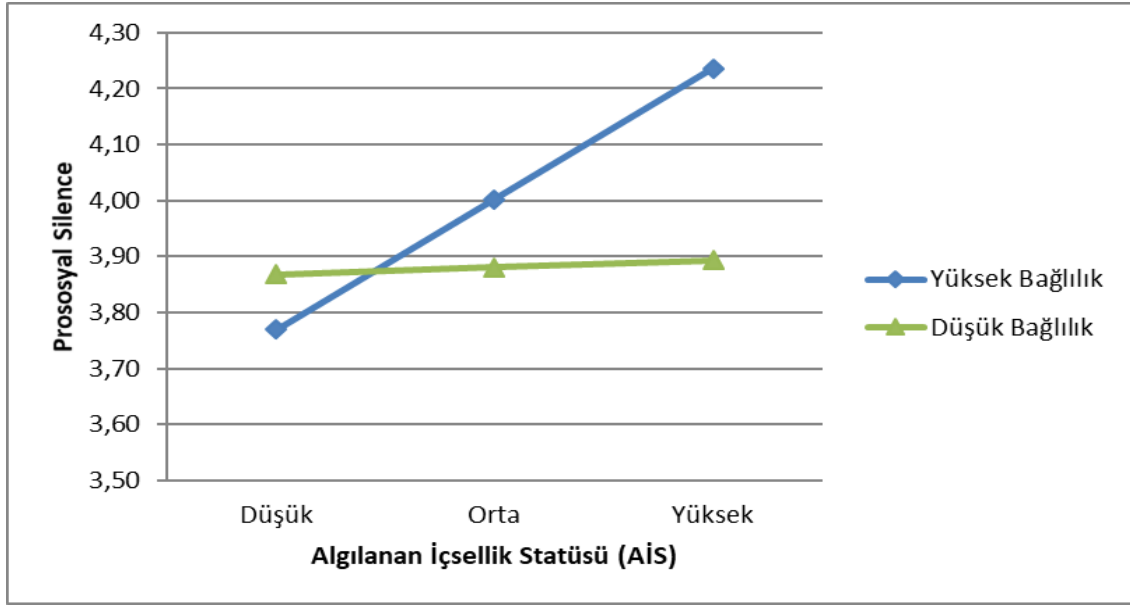
^d Standardize edilmiş katsayılar raporlanmıştır.

*p<.05, **p<.01, ⁺p<0.10

Yapılan basit eğilim analizleri sonucunda, algılanan içsellik statüsü ile bağlılık arasındaki etkileşimin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi Şekil 2.4'te gösterilmektedir. Elde edilen grafiklerin anlamlılıkları değerlendirildiğinde algılanan içsellik statüsü ile koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişki LMX'in bağlılık boyutunun yüksek düzeyi için pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta = 0.287$; $P < 0.05$) iken, LMX'in bağlılık boyutunun düşük düzeyi için anlamlı değildir ($\beta = 0.015$; $P > 0.10$).

Biçimleyici hipotezlere dair elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, “*Lider-Üye etkileşiminin (H3a: Duygusal Etkileşim; H3b: Bağlılık; H3c: Katılım; H3d: Profesyonel Saygı) algılanan içsellik statüsü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide bir biçimleyici değişken olarak rol oynayacaktır. Algılanan içsellik statüsü-örgütsel sessizlik ilişkisi, yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip bireylerde daha güçlü olacaktır*” şeklinde ifade edilen H₃ hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Zira LMX'in duygusal etkileşim boyutu (H_{3a}) sadece AİS ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide; LMX'in profesyonel saygı boyutu (H_{3d}) AİS ile kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkilerde biçimleyici rol oynamaktadır. Bu ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde *AİS-örgütsel sessizlik ilişkisinin, yüksek*

düzeyde lider-üye etkileşimine sahip bireylerde negatif yönlü ve daha güçlü olduğu görülmektedir. Diğer taraftan LMX'in bağlılık boyutu (H_{3b}) AİS ile koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkide biçimleyici değişken olarak rol oynamakla birlikte AİS-örgütsel sessizlik ilişkisinin bu defa, yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip bireylerde pozitif yönlü ve daha güçlü olduğu dikkat çekmektedir.



Şekil 2.4. Algılanan İşsellik Statüsü ile Bağlılık Etkileşimi

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Algılanan içsellik statüsü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin koşulsal rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma ile konuyla ilgilenen araştırmacılar ve uygulamacılar açısından önemli bulguların ortaya konulduğu düşünülmektedir. Araştırmanın açıklayıcı değişkeni olarak ele alınan algılanan içsellik statüsünün çalışan bireylerin değişen ihtiyaçlarına binaen oldukça önem arz eden bir kavram olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda özellikle araştırmanın örneklemi oluşturan yardımcı öğretim elemanları örneğinde olduğu gibi kalifiye insan kaynağına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulduğu dinamik örgütlerde çalışanların, kendilerini çalıştıkları örgüte dahil hissetmeleri, örgüt içerisinde konumlanmaları ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri önem arz etmektedir. Bundan dolayı algılanan içsellik statüsünün örgütler için vazgeçilmez bir unsur olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte çalışmanın bağımlı ve biçimleyici değişkenlerini oluşturan, çalışanların örgüt içerisindeki konularla ilgili bilgi fikir ve görüşlerini bilerek ve isteyerek gizlemeleri olarak belirtilen örgütsel sessizlik ile örgüt içerisindeki ast ile üst arasındaki etkileşimi ifade eden lider-üye etkileşimi kavramlarının da örgütlerin başarısı açısından hayati öneme sahip oldukları bilinmektedir. Bu kavramlar, günümüz örgütlerinin en önemli unsurlarından olan insan kaynağından en etkin şekilde nasıl yararlanılabileceği sorusuna cevap arayışı içerisinde, yöneticiler için oldukça kullanışlı araçlar oluşturma potansiyeli taşımaktadırlar. Bir örgütte çalışanların algıladıkları içsellik statüsü kadar, lider ile üye arasındaki ilişkilerin kalite düzeyi ve kuvvetinin yüksek olması da çalışan bireylerin örgütteki sorunlara dair fikirlerin ileri sürülmesi, değişimle alakalı eksikliklerin giderilmesi gibi konularda bilgi paylaşımı yapma veya örgüt için önemli konular hakkında düşünce ve önerilerini dile getirme eğilimleri de artacağı söylenebilir. Dolayısıyla algılanan içsellik statüsü ve lider-üye etkileşiminin kalite düzeyinin yüksek olması örgüt içerisinde sorunların çıkmasına neden olabilecek unsurların minimize edilmesini sağlamak açısından önem taşımaktadır. Aksi durumda korku ve endişe içerisinde çalışmak zorunda olan bireyler kendi bilgi, görüş ve düşüncelerini dile

getirmekten çekineceklerdir. Bu da örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma açısından tehlikeli durumların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

Çalışma kapsamında ölçümlenen bu değişkenlere dair tanımlayıcı istatistikler genel olarak değerlendirildiğinde, örnekleme dâhil edilen araştırma görevlilerinin nispeten yüksek bir AİS ortalamasına (\bar{X} : 3.80 \pm 0.81) sahip oldukları söylenebilmektedir¹. Bu ortalama değeri örgütte çalışan bireylerin aidiyet algılarının ve kendilerini çalıştıkları kuruma dâhil hissetmeleri açısından olumlu algılanabilecek bir değer olduğu söylenebilir. Bilindiği gibi algılanan içsellik statüsü kısaca kişinin kendisini örgütün içerisinde ve ona dâhil hissetmesi olarak ifade edilebilir. Yani algılanan içsellik statüsü kişinin kendisini örgüt içerisinde konumlandırmasıdır. Buna göre üniversitede çalışan araştırma görevlileri kendilerini kurumun bir parçası olarak görebilmekte ve içeriden biri olarak hissetmektedirler denilebilir. Bundan yola çıkarak üniversitede çalışan araştırma görevlilerinin algılanan içsellik statülerinin yüksek düzeyde görülmesinin sebebi, araştırma görevlilerinin söylediklerinin örgüt içerisinde belirli düzeyde de olsa kabul görmesi, örgütün önemli bir parçası olarak görülmesi olduğu söylenebilir. Bunun yanında örgütün hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan yöneticilerin, araştırma görevlilerini kurumsal anlamda konumlandıkları söylenebilir. Bununla birlikte araştırma görevlilerinin asıl maksatlarına uygun bir ortamda çalışmaları, kendilerini kurumda önemli biri olarak görmeleri ve kurumun araştırma görevlilerini kurumun bir parçası olduklarına inandırmalarının algılanan içsellik statülerinin artması üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

Araştırmada ele alınan bir diğer değişken ise örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizliği kısaca ifade etmek gerekirse çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı bilgi, fikir ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek gizlemeleri şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına bakıldığında kabullenici sessizliğin (ort:1.91) ve korunma amaçlı sessizliğin (ort: 1.80) ortalamalarının nispeten düşük olduğu, buna karşın koruma amaçlı sessizliğin (ort: 3.99) nispeten yüksek bir ortalama sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri arasında üniversitede çalışan araştırma görevlilerinin bilgi ve uzmanlıklarına daha fazla ihtiyaç duyulması olduğu söylenebilir. Kabullenici ve korunma

¹ Böyle bir yorumu yapabilmek için uygulanan tek örneklem t testi sonuçları AİS ortalamasının beşli likert ölçeği çerçevesinde ortalama bir değer olarak kabul edilebilecek 3'den anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir.

amaçlı sessizliğin ortalamalarının nispeten düşük çıkmasında araştırma görevlilerinin bilgi ve uzmanlıklarına ihtiyaç duyulmasının yanında üniversitede çalışan araştırma görevlilerinin tabi oldukları çalışma koşulları da etkili olabilmektedir. Çünkü yasal anlamda sahip oldukları özlük haklarının geniş olması bunda etkili olabilmektedir diyebiliriz. Üniversitelerde bir üst astın belirli bir konu hakkında bilgi, fikir ve görüşlerini alma noktasında fikir alış-verişine daha açık olabilmektedirler. Araştırma görevlilerinin çalışma ortamları, eğitim düzeyleri, farkındalık düzeyleri, güven düzeyleri, kendilerini fark yaratacak biri olarak görmeleri ve çalışma koşulları gibi nedenler konuşma eğiliminde olmaları üzerinde etkili olabilmektedir diyebiliriz. Bunların yanında akademisyenlerde bürokratik ve katı hiyerarşik temelli bir anlayış değil de daha serbest bir ortamın varlığı sessizlik düzeylerini düşürebileceği söylenebilir. Çünkü akademisyenlerin bilgi, fikir ve düşüncelerini aktarımları konusunda bir üst tarıdan önemsendiğini, kabul göreceğini bilmesi ve geri bildirim almayacaklarını bildikleri bir ortamın varlığında düşüncelerini ve örgüt için önem ifade eden şeyleri rahat bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bundan dolayı kişinin kendisinin önemsendiğini ve önerilerinin dikkate alındığını görmesi sessizlik davranışlarının ortadan kalkması üzerinde etkili olabilmektedir. Bunun yanında çalışanların koruma amaçlı sessizlik boyutunda sessizlik düzeylerinin nispeten yüksek olmasının nedenleri arasında, araştırma görevlilerinin örgüte bağlılıklarının yüksek olması ve örgüt içerisinde konuştukları takdirde örgütsel amaçlara zarar verebilecekleri endişesinden dolayı sessizlik yolunu seçebilirler. Bunun yanında örgütte belirlenen bir düzenin dışına çıkmamak ve örgüt zararına olduğunu düşündükleri konularda sessizlik yolunu seçebilmektedirler. Bunun temelinde araştırma görevlilerinin iş arkadaşlarına zarar gelebileceği kaygısıyla gizli kalması gereken bilgileri saklamaları söylenebilir.

Araştırmada ele alınan bir başka değişken ise koşulsal değişken olan lider-üye etkileşimidir. Lider-üye etkileşimi kısaca liderin farklı rollere bürünerek her bir çalışanla ayrı bir etkileşim içinde olması şeklinde ifade edilebilir. Bu kavram için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, lider-üye etkileşiminin öngörüldüğü gibi duygusal etkileşim, katılım, bağlılık ve profesyonel saygı faktörlerinden meydana gelen dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın geneli değerlendirildiğinde lider-üye etkileşimi dört boyut (duygusal etkileşim, katılım, bağlılık, profesyonel saygı) içinde tatminkâr bir sonuç vermektedir. Alt boyutlar açısından değerlendirdirildiğinde sırasıyla

duygusal etkileşim (ort: 3.94), katılım (ort: 3.22), bağlılık (ort: 3.43), profesyonel saygı (ort: 3.77) nispeten istenilen düzeyde bir sonuç vermektedir. Örgüt içerisindeki konjonktürel dalgalanmaların az olması, iletişim kanallarının açık olması gibi faktörler lider-üye etkileşim düzeyini artırmaktadır diyebiliriz. Bir örgütte yönetici ile üyeler arasında gerçekleşen sosyal alış-veriş ilişkisi (Yu ve Liang, 2004: 253) olarak tanımlanan lider üye etkileşimi örgütler için önemli bir değeri ifade edeceği söylenebilir. Çünkü etkileşimin olmadığı ve örgüt içi gruplar arasındaki ilişki düzeyinin düşük olduğu örgütlerde örgütün işleyişi ve devamlılığı açısından olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu anlamda dinamik ve değişen bir yapıya sahip olan örgütlerde lider ile üye arasında etkileşimin kuvvetli olması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Çünkü dinamik ve değişen şartlarla beraber lider çeşitli rollere bürünerek etkileşimin kuvvetli olmasını sağlamak zorundadır. Aksi durumda örgütte çalışan bireylerin örgüte bağlılıkları, belirlenen iş sınırları dışında örgüte katkı seviyeleri, lider-üye arasında gelişen etkileşim düzeyleri, çalışan bireyin liderin deneyim ve tecrübelerine saygı düzeyinin tehlikeye girebileceği söylenebilir. Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin yüksek olmasıyla bu durumun ortadan kalkacağı söylenilir.

Bu çalışmada algılanan içsellik statüsü ile lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini görmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizler uygulanırken örgütsel sessizlik için her boyut ayrı regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre, algılanan içsellik statüsünü ifade eden değişkenin etkileri göz önüne alındığında, örgütsel sessizlik (kabullenici, korunma amaçlı, koruma amaçlı) üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Yapılan analizler neticesinde oluşturulan modellerin araştırma konusuna uygun olduğu ve anlamlı çıktığı görülmektedir. Bu bulguların da öngörümüzü destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular göstermektedir ki, algılanan içsellik statüsü örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahipken koruma amaçlı sessizlik üzerinde nispeten anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular göstermektedir ki, örgütteki araştırma görevlilerinin kendilerini örgüte dahil hissettiği ölçüde sessizlik davranışında azalma görüleceği söylenebilir. Algılanan içsellik statüsünün kabullenici

sessizlik üzerindeki anlamlı ve negatif etkisini göz önüne alacak olursak, örgüt içerisindeki bireylerin kendilerini içerden hissetmeleri, kişinin kendisini çalıştığı kurumla özdeşleştirmesi, kabul gördüğünü hissetmesi gibi durumlarda çalışan birey örgüt içerisinde meydana gelen sorunlara duyarsız kalmadan iş arkadaşlarına gelebilecek sorunları da göz önünde bulundurarak sessizlik eğilimini bozacağı söylenebilir. Diğer bir açıdan algılanan içsellik statüsü korunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir. Bu da göstermektedir ki, araştırma görevlilerinin örgüt içerisinde algıladıkları destek ve aidiyet duygularının yüksek olmasıyla birlikte araştırma görevlilerinin çalışma ortamında çekinmeden kendilerine zarar gelecek endişesi taşımadan örgüt için hayati önem taşıyan konularda kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda bilgi, görüş ve fikir paylaşımında bulundukları sonucuna varılacağı söylenebilir. Buna paralel olarak araştırma görevlilerinin bilgi deneyim, birikim ve eğitim seviyelerinin etkilerine bağlı olarak örgüt içerisindeki sorunlara duyarsız kalmadıkları, bilgi paylaşımında bulundukları, değişime direnç göstermedikleri ve sorunlara çözüm önerileri sunma eğilimi gösterdikleri söylenebilir.

Buna karşın algılanan içsellik statüsünün koruma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin görülmesi, araştırma görevlilerinin başkalarına gelebilecek zararları da göz önünde bulundurdıkları ve kısmi olarak bazı konularda sessizlik yolunu seçtikleri söylenebilir. Yani araştırma görevlileri değişen durumlara göre bazı durumlarda sessizlik yolunu seçebilmektedirler. Bu durumda örgüt içerisinde bilgi ve görüş paylaşımı noktasında kaçınma eğilimi ortaya çıkabileceği söylenebilir. Burada etkili olan önemli noktayı şöyle ifade edebiliriz: Eğer çalışan birey bulunduğu kurumda sahip olduğu düşünceleri, fikirleri, bilgi ve deneyimleri açıklama noktasında örgüt bundan fayda sağlayacaksa paylaşımda bulunarak sessizliğini bozma eğilimi sergileyecek, aksi durumda ise iş arkadaşlarına zarar verici bir durumun olabileceğini düşündükleri konularda sessizlik yolunu seçeceklerdir. Bununla birlikte organik yapıya sahip olan katı hiyerarşik kuralların olmadığı, daha az sınırlandırmaların olduğu, nitelikli bir yaklaşımın olduğu, katılımcı ve paylaşımın yüksek olduğu bir örgütte algılanan aidiyet durumunun örgütsel sessizlik (kabullenici-korunma amaçlı) üzerindeki etkisi anlamlı ve negatif olacağı söylenebilir. Çünkü baskının az olduğu aidiyet seviyesinin yüksek olduğu, örgütsel anlamda destek gören çalışan sessizliğini bozarak örgütsel faydayı gözeterek şekilde paylaşımda bulunacağı söylenebilir.

Diğer bir sonuç ise lider-üye etkileşimi (duygusal etkileşim, katılım, bağlılık, profesyonel saygı) ve algılanan içsellik statüsünün teorik anlamda ve olgusal anlamda sağladığı temel katkı, örgütsel sessizlik için algılanan içsellik statüsü etkisinin koşulsal rolünün ortaya çıkmasıdır. Bu anlamda elde edilen bulgular göstermektedir ki, lider-üye etkileşiminin (duygusal etkileşim, katılım, bağlılık, profesyonel saygı) algılanan içsellik statüsünün örgütsel sessizlik (kabullenici, korunma amaçlı, koruma amaçlı) üzerinde sahip olduğu etkiyi düzenleyebildiğini göstermektedir. Bulgularımız algılanan içsellik statüsü ve çalışanın lider-üye etkileşim boyutları (duygusal etkileşim, profesyonel saygı, bağlılık, katılım) arasında bütünsel bir uyumun olduğunu ve çalışan bireylerin örgütsel sessizlik (kabullenici-korunma amaçlı) durumlarına anlamlı negatif bir etki sağladığı görülmektedir. Bu araştırmada özellikle lider-üye etkileşiminin (duygusal etkileşim, profesyonel saygı ve bağlılık) düşük düzeylerine sahip çalışanlardan daha çok lider-üye etkileşim (duygusal etkileşim, profesyonel saygı, bağlılık) yüksek olan çalışanların pozitif algılanan içsellik statüleri ile bütünsel bir hale getirildiklerinde örgütsel sessizlik (kabullenici-korunma amaçlı) düzeylerini düşürücü etki gösterdikleri görülmektedir. Fakat koruma amaçlı sessizliğin arttığı sonucu da araştırmamızdaki diğer bir sonucu oluşturmaktadır. Bu bağlamda geniş bir açıdan bakılacak olunursa elde edilen basit eğim analizleri sonuçlarını aşağıdaki şekliyle yorumlanabilir:

Basit eğim analizleri neticesinde elde edilen sonuçlara göre, algılanan içsellik statüsü ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki LMX'in duygusal etkileşim boyutunun yüksek düzeyi için negatif yönlü ve anlamlıdır. Bu da göstermektedir ki, lider ile üye arasında meydana gelen nitelikli bir iletişim ve kollektif şuur bilincinin etkisiyle birlikte bireyler kendilerini içinde bulundukları kuruma daha fazla ait hissederek örgüte yönelik oluşabilecek tehlikeli durumlara karşı öngörülebilirlik ve farkındalık seviyelerini artırabilmektedir. Öngörülebilirlik ve farkındalıkları yüksek olan bireyler problem yaratma ihtimali olan konularda sessizliklerini bozarak çözüm üretme yolunu seçebilmektedirler.

Diğer bir sonuca göre, algılanan içsellik statüsü ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişki LMX'in profesyonel saygı boyutunun yüksek düzeyi için negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre, liderin geçmişteki bilgi, deneyim ve tecrübelerin yanında kişisel başarısının örgütte ilgi uyandırması, etkileşimi kuvvetlendirmektedir denilebilir. Kişisel başarılar, iyi bir kariyer, prestij ve olumlu yaklaşım tarzı gibi etkenler

Çalışanların liderlerinden etkilenmelerini sağlamakta ve kurumsal aidiyeti artırmaktadır denilebilir. Bununla birlikte lider ile üye karşılıklı birbirlerinin uzmanlıklarından yararlanacakları zemini oluşturarak örgütteki ihtiyaçlara ve gereksinimlere duyarsız kalmayacakları söylenebilir.

Diğer bir basit eğim analizine göre, algılanan içsellik statüsü ile korunma amaçlı sessizlik arasındaki ilişki LMX'in profesyonel saygı boyutunun yüksek ve düşük düzeyi için anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir. Bu sonuç göstermektedir ki, geçmişteki bilgi ve deneyimlerine saygı duyulan liderle çalışan araştırma görevlilerinin kendilerini kurumlarına aitlik hissetmeleriyle kritik eşiklerde, örgütlerine katkı sağlamak için sessizlik davranışlarını bozma eğilimi gösterecekleri söylenebilir. Yani katılımcı bir amaç güderek ister küçük ve isterse büyük ölçekte olsun örgütlerine faydalı olmayı isterler ve sessizliklerini bozarlar denilebilir.

Son basit eğilim analizi sonucuna göre, algılanan içsellik statüsü ile koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişki LMX'in bağlılık boyutunun yüksek düzeyi için anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre, lider ile üye arasında oluşan bağlılığın yüksek olmasıyla örgüt içi bilgi kanalları açık olmakta ve birden fazla kanaldan gelen bilgiler sentezlenerek ele alındığı söylenebilir. Bu da çalışanın kendisinin önemsendiğinin farkında olmasına ve örgütsel desteğin arkasında olabildiğini görmesiyle aitlik durumu artmaktadır. Liderler sorumlu oldukları çalışanlara değer vererek çalışanların sosyal katılımlarını arttırabilirler. Bununla birlikte organik örgütler için sorun teşkil edecek ve kritik eşiklerde çözüm bekleyen durumlarda çalışanın çözüm üretme eğilimi gösterebileceği anlamına geleceği söylenebilir.

Araştırmanın amacı çerçevesinde araştırmanın kısıtları; araştırmanın kamu kurumlarından sadece Gümüşhane Üniversitesinde yapılmış olması kısıtlar arasında gösterilebilir. Zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle araştırma sadece Gümüşhane Ünivesitesinde yapılmış olup farklı kamu kurumlarında ve farklı şehirlerde yapılarak araştırmanın kapsam alanı genişletilebilir. Gelecek araştırmalar için yapılabilecek öneriler ise farklı bağımlı değişken ve biçimleyici değişken kullanılarak algılanan içsellik statüsüne farklı bakış açıları geliştirilebilir. Örneğin algılanan içsellik statüsünün örgütsel bağlılık ve/veya iş tatmini üzerindeki etkilerine bakılabilir. Ayrıca benzer bir çalışma özel sektörlere de yapılarak özel sektörlerde çalışan bireylerin aidiyet durumları kamu sektörlerinde çalışan bireylerin aidiyet durumlarıyla karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ACARAY Ali ve ŞEVİK Neslihan; (2016), “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 34(4), ss.1-18.
- AIKEN Leona S. and WEST Stephan G.; (1991), **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**. Newbury Park, CA: Sage Publications, America.
- AKDOĞAN A. Asuman ve KÖKSAL Onur; (2014), “Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(1), ss.25-43.
- AKGÜNDÜZ Yılmaz; (2014), “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6(2), ss.184-199.
- AKKAYA Tayfun; (2015), **Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması**, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.
- AKTAŞ Hakkı ve ŞİMŞEK Eylem; (2015), “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 11(24), ss.205-230.
- AKTAŞ Hakkı ve ŞİMŞEK Eylem; (2015), “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 11(24), ss.205-230.
- ARSLANTAŞ Cem Cüneyt; (2007), “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Tisk Akademi Dergisi**, 2(3), ss.160-173.
- ASHFORD Susan J., SUTCLIFFE Kathleen M. and CHRISTIANSON Marlys K; (2009), **Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations**, Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). **Voice and Silence in Organizations**, Emerald Group Publishing, İngiltere.
<https://books.google.com.tr/books>, Erişim Tarihi: 05.04.2017

- ASHFORTH Blake E. and MAEL Fred; (1989), "Social Identity Theory and The Organization", **Academy of Management Review**, 14(1), pp.20-39.
- ASLAN Şebnem ve ÖZATA Musa; (2009), "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (17), ss.94-116.
- BANAI Moshe, CHANIN Michael and TENG Bing-Seng; (1999), "Russian Managers' Perceptions of Prospective Russian-US Joint Ventures", **International Business Review**, 8(1), pp.17-37.
- BARON Reuben M. and KENNY David A.; (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), pp.1173-1182.
- BAŞ Gökhan ve ŞENTÜRK Cihad; (2011), "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 17(1), ss.29-62.
- BAŞ Türker, KESKİN Nurzahit ve MERT İbrahim Sani; (2010), "Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", **Ege Akademik Bakış**, 10(3), ss.1013-1039.
- BAUER Taylan N. and GREEN Stephan G.; (1996), "Development of Leader-Member Exchange: Longitudinal Test", **The Academy of Management Journal**, 36(6), pp.1538-1567.
- BLACKMAN Deborah and SADLER-SMITH Eugene; (2009), "The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning", **Management Learning**, 40(5), pp.569-585.
- BOLAT Oya İnci; (2011), "Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2), ss.163-180.
- BOTERO Isabel C. and VAN DYNE Linn; (2009), "Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia", **Management Communication Quarterly**, 23(1), pp.84-104.
- BOWEN Frances and BLACKMON Kate; (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", **Journal of Management Studies**, 40(6), pp.1393- 1417.

- BRINFIELD Chat T., EDWARDS Marissa S., and GREENBERG Jerald; (2009), “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations” **Voice and Silence in Organizations**. <https://books.google.com.tr/books>, Erişim Tarihi: 12.07.2017
- BRINSFIELD Chat T.; (2009), **Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors**, The Ohio State University Published Doctoral Dissertation, Amerika.
- BROWER Holly H. and SCHOORMAN F. David, TAN Hwee Hoon; (2000), “A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange”, **Leadership Quarterly**, 11(2), pp.227-250.
- BULATOVA Julija; (2015), “The Role of Leadership In Creation of Organisational Trust”, **Journal of Business Management**, (9), pp.28-33.
- BUONOCORE F., METALLO C., and SALVATORE D.; (2009), “Behavioural Consequences Of Job Insecurity and Perceived Insider Status For Contingent Workers”, **In System Congress**, pp.1-29.
- BURRIS Ethan R., DETERT James R., CHIABURU Dan S.; (2008), “Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice”, **Journal of Applied Psychology**, 93(4), pp.912-922.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener; (2002), “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi” **Dergipark Akademi**, 32(32), ss. 470-483.
- CEVRİOĞLU Esin; (2007), **Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme**, Kocatepe Üniversitesi Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- CHEN Zhen X. and ARYEE Samuel; (2007), “Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China” **Academy of Management Journal**, 50(1), pp.226-238.
- CİHANGİROĞLU Necmettin ve YILMAZ Ali; (2010), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (19), ss.194-213.

- COYLE Shapiro, JACQUELINE A. M.; (2002), “A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 23(8), pp.927-946.
- ÇAKAL Mehmet ve ÖZDEMİR Yasemin; (2016), “Acil Sağlık Hizmeti Çalışanlarının Algılanan Aidiet Durumları”, **Vizyoner Dergisi**, 7(14), ss.105-118.
- ÇAKICI Ayşehan; (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), ss.145-162.
- ÇAKICI Ayşehan; (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(1), ss.117-134.
- ÇAVUŞ Mustafa F., DEVELİ Alptekin ve SARIOĞLU Gülşah S.; (2015), “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, 3(1), ss.10-20.
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya G. ve ÜLKER Filiz; (2014), “Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 28(1), ss.35-58.
- DAI Liangtie and CHEN Yuwei; (2015), “A Systematic Review of Perceived Insider Status”, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 3(02), pp.66-72.
- DANSEREAU Fred, GRAEN George and HAGA William J.; (1975), “A Vertical Dyad Approach to Leadership Within Formal Organizations”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 13(1), pp.46-78.
- DANSEREAU Fred; (1995), “A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing This Approach Under Fire”, **The Leadership Quarterly**, 6(4), pp.479-490.
- DEMİR Halis ve OKAN Tarhan; (2008), “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 61(19), ss.72-90.
- DEMİR Halis ve OKAN Tarhan; (2009), “Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(1), ss.1-22.

- DETERT James R. and BURRIS Ethan R.; (2007), “Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?”, **Academy of Management Journal**, 50(4), pp.869-884.
- DETERT James R., and BURRIS Ethan R.; (2007), “Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?”, **Academy of Management Journal**, 50(4), pp.869-884.
- DIENESCH Richard M. and LIDEN Robert C.; (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, 11(3), pp.618- 634.
- DURAK İbrahim (2014), “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 28(2), ss. 89-108.
- DURAK İbrahim; (2013), “Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (41), ss.111-136.
- DURU Erdinç; (2015), “Genel Aidiyet Ölçeğinin Psikometrik Özellikleri: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 5(44), ss.37-47.
- EHTİYAR Rüya ve YANARDAĞ Melek; (2008), “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in Chain Hotel”, **Tourism and Hospitality Management**, 14(1), pp.51-68.
- ERKORKMAZ Ünal, ETİKAN İlker, DEMİR Osman, ÖZDAMAR Kazım ve SANİSOĞLU S. Yavuz; (2013), “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”, **Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi**, 33(1), ss.210-223.
- EROĞLU Ahmet H., ADİGÜZEL Orhan ve ÖZTÜRK Umut C.; (2011), “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(2), ss.97-124.
- ERTÜRK Ebru ve BEDÜK Aykut; (2015), “Sosyal Mücadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **İşletme Bilimi Dergisi**, 3(1), ss.1-19.

- ERTÜRK Ebru ve BEDÜK Aykut; (2015), “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **İşletme Bilimi Dergisi**, 3(1), ss.1-19.
- ERYILMAZ İnan, DİRİK Deniz ve ALTIN GÜLOVA Asena; (2017), “İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (16. ÜİK Özel Sayısı), ss.167-182.
- GAUDETA Marie-Claude and TREMBLAYB Michel; (2017), “Initiating Structure Leadership And Employee Behaviors: The Role Of Perceived Organizational Support, Affective Commitment And Leader-Member Exchange”, **European Management Journal**, 35(5), pp.663-675.
- GERSTNER Charlotte R. and DAY David V.; (1997), “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, 82(6), pp.827-844
- GÖKSEL Aykut ve AYDINTAN Belgin; (2012), “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2), ss.247-271.
- GRAEN George and SCHIELMANN William; (1978), “Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach”, **Journal of Applied Psychology**, 63(2), pp. 206- 212.
- GRAEN George, CASHMAN James F., GINSBURG Steven and SCHIEMANN William; (1977), “Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants”, **Administrative Science Quarterly**, 22(3), pp.491-504.
- GRAHAM Jill W.; (1991), “An Essay on Organizational Citizenship Behavior”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 4(4), pp.249-270.
- GRANT Adam M., PARKER Sharon and COLLINS Catherine; (2009), “Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel”, **Personnel Psychology**, 62(1), pp.31-55.
- GREAN George B. and UHL-BIEN Mary; (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Published in Leadership Quarterly**, 6(2), pp.219-247.

- GREENBERG, Jerald; (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16(2), pp.399-432.
- GÜL Hasan ve ÖZCAN Nazlı; (2011), “Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2), ss.80-134.
- HARRIS Kenneth J., HARRIS Renida B., and EPLION David M.; (2007), “Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes”, **Journal of Behavioral and Applied Management**, 8(2), pp.92-107.
- HASAN Gül ve ÖZCAN Nazlı; (2011), “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2), ss.80-134.
- HENRIKSEN Kerm and DAYTON Elizabeth; (2006), “Organizational Silence and Hidden Threats To Patient Safety”, **Health Services Research**, 41(2), pp.1539-1554.
- HORNG Jeou S., TSAI Chang Y., HU Da C., and LIU Chih H.; (2016), “ The Role of Perceived Insider Status in Employee Creativity: Developing and Testing a Mediation and Three-Way Interaction Model”, **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 21(1), pp.53-75.
- HUANG Jason L., and RYAN Ann; (2011), “Beyond Personality Traits: A Study of Personality States and Situational Contingencies in Customer Service Jobs”, **Personnel Psychology**, 64(2), pp.451-488.
- HUANG Xu, VLIERT Evert Van D. and VEGT Gerben V.; (2005), “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross- Nationally”, **Management and Organization Review**, 1(3), pp.459-482
- HUI Chun, LEE Cynthia and WANG Hui; (2015), “Organizational Inducements and Employee Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Insider Status and the Moderating Role of Collectivism”, **Human Resource Management**, 54(3), pp.439-456.

- ILGIN Burcu; (2013), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider-Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(3), ss.33-56.
- İŞCAN Ömer F. ve KARACABEY Canan N.; (2007), “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), ss.180-193.
- İŞCAN Ömer F. ve SAYIN Ufuk; (2010), “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), ss.195-216.
- JANSSEN Onne and VAN Yperen, NICO W.; (2004), “Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, 47(3), pp.368-384.
- KAHVECİ Gökhan ve DEMİRTAŞ Zülfü; (2013), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları”, **Eğitim ve Bilim**, 38(167), ss.50-64
- KANBUR Aysun ve KANBUR Engin; (2015), “ Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İşsellik Statüsünün Aracılık Rolü”, **Türk Dünyası Dergisi**, 7(2), ss.193-216.
- KARCIOĞLU Fatih ve KAHYA Cem; (2011), “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(2), ss.337-352.
- KAŞLI Mehmet; (2009), **Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Balıkesir.
- KAYGIN Erdoğan ve ATAY Metin; (2014), “Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), ss.95-113.
- KIM Tae Y., HON Alice H. Y. and CRANT J. M.; (2009), “Proactive Personality, Employee Creativity and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study”, **Journal of Business and Psychology**, 24(1), pp.93-103.

- KIREL Çiğdem; (2007), “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), ss.317-334.
- KOÇEL Tamer; (2014), **İşletme Yöneticiliği**, Onbeşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOLAY Ahmet; (2012), **Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KOPARAN Emrah, İLHAN NAS Tülay ve OKAN Tarhan; (2016); “Ulusal Kültürün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Üzerindeki Etkisi: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Bir Araştırma”, **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Akademisi**, 11(22), ss.352-376
- KÖKSAL Onur; (2012), **Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Kayseri.
- KUTANİS Rana Ö. ve ÇETİNEL Emine; (2014), “Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, 47(1), ss.153-173.
- LAMBE C. J., WITTMANN C. M. and SPEKMAN R. E.; (2001), “Social Exchange Theory and Research on Business to Business Relational Exchange”, **Journal Of Business-To-Business Marketing**, 8(3), pp.1-36.
- LAPALME Marrie E., STAMPER Christina L., SEMARD Gilles and TREMBLAY Michel; (2009), “Bringing the Outside In: Can “External” Workers Experience Insider Status?”, **Journal of Organizational Behavior**, 30(7), pp.919-940.
- LEE Hyung R.; (2000). An Empirical Study of Organizational Justice As a Mediator In The Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions In the Lodging Industry, State University Published Doctoral Dissertation, Virginia Tech.

- LIDEN Robert C. and GRAEN George; (1980), “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, **Academy of Management Journal**, 23(3), pp.451-465.
- LIDEN Robert C. and MASLYN John M.; (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, **Journal of Management**, 24(1), pp.43-72.
- LIU Wu, ZHU Renhong and YANG Yongkang; (2010), “I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership” **The Leadership Quarterly**, 21(1), pp.189-202.
- LOKMAN Dal ve ÇORBACIOĞLU Sıtkı; (2014), “Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(4), ss.287-310.
- MASLOW Abraham H.; (1943), “A Theory of Human Motivation”, **Psychological Review**, 50(4), pp.370-396.
- MASLYN John M. and UHL-BIEN Mary; (2001), “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, **Journal of Applied Psychology**, 86(4), pp.697-708.
- MASTERSON Suzanne S., and STAMPER Christina L.; (2003), “Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee Organization Relationship”, **Journal of Organizational Behavior**, 24(5), pp.473-490.
- MERRIAM Sharan B., JOHNSON-BAILEY Juanita, LEE Ming Y., KEE Youngwha, NTSEANE Gabo and MUHAMAD Mazanah; (2001), “Power and Positionality: Negotiating Insider/Outsider Status Within and Across Cultures”, **International Journal of Lifelong Education**, 20(5), pp.405-416.
- MILLIKEN Frances J. and MORRISON Elizabeth W.; (2003), “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, **Journal of Management Studies**, 40(6), pp.1564-1568.
- MILLIKEN Frances J. and MORRISON Elizabeth W.; (2003), “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations”, **Journal of Management Studies**, 40(6), pp.1353-1358.

- MILLIKEN Frances J., MORRISON Elizabeth W. and HEWLIN Patricia F.; (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why?”, **Journal of Management Studies**, 40(6), pp.1453-1476.
- MOROSINI Piero, SHANE Scott and SINGH Harbir; (1998), “National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance”, **Journal of International Business Studies**, 29(1), pp.137-158.
- MORRISON Elizabeth W. and MILLIKEN Francis J.; (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, **The Academy of Management Review**, 25(4), pp.706-725.
- MORRISON Elizabeth W.; (2011), “Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research”, **Academy of Management Annals**, 5(1), pp.373-412.
- MULLINGS Beverley; (1999), “Insider or Outsider, Both or Neither: Some Dilemmas of Interviewing in a Cross-Cultural Setting”, **Geoforum**, 30(4), pp.337-350.
- MUNOZ Doyague, MARIA F., and NIETO Mariano; (2012), “Individual Creativity Performance and the Quality of Interpersonal Relationships”, **Industrial Management and Data Systems**, 112(1), pp.125-145.
- NIE Dan and LAMSA Anna M.; (2015), “The Leader–Member Exchange Theory in the Chinese Context and the Ethical Challenge of Guanxi”, **Journal of Business Ethics**, 128(4), pp.851-861.
- NORTHOUSE Peter G.; (2016), **Leadership: Theory and Practice**, Thousand Oaks, SAGE Publications, America.
- OĞUZHAN Tuğrul; (2015), **Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider-Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri**, Savunma Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.
- OKAN Tarhan, KOPARAN Emrah ve İLHAN NAS Tülay ; (2016), “Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Söylemleri Arasındaki İlişki: Kurumsal Çevrenin Moderatör Etkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 71(2), ss.465-516.

- ORDUN Güven ve AKTAŞ Hakkı; (2014), “ Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 43(1), ss.120-135.
- OU Zhanying, WANG Jie and CHEN Tingting; (2016), “Managing Organizational Entry in China: The Roles of Newcomer-Supervisor Exchange, Incumbent Support and Perceived Insider Status”, **The International Journal of Human Resource Management**, pp.1-25.
- ÖZBEK Mehmet F. ve KOSA Gözde; (2009), “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (34), ss.189-212.
- ÖZCAN Hüseyin U.; (2012), “Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 15(29), ss.26-42
- ÖZDEMİR Lütfiye ve SEVTAP SARIOĞLU Uğur; (2013), “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 27(1), ss.257-281.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut ve İNCE BALCI Fatma; (2011), “Algılanan İşsellik Statüsünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (37), ss.41-64.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut; (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (21), ss.77-96
- ÖZUTKU Hatice, AĞCA Veli ve CEVRİOĞLU Esin; (2008), “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**, 22(2), ss.193-209.
- PEIRCE Ellen, SMOLINKSI Carol A. and ROSEN Benson; (1998), “Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears”, **Academy of Management Executive**, 12(3), pp. 41-54.

- PERLOW Leslie A. and REPENNING Nelson P.; (2009), "The Dynamics of Silencing Conflict", **Research in Organizational Behavior**, (29), pp.195-223.
- PERLOW Leslie and STEPHANIE Williams; (2003), "Is Silence Killing Your Company?", **Engineering Management Review**, 31(4), pp.18-23.
- PİNDER Craig C. and HARLOS Karen P.; (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, (20), pp. 331-369.
- PREMEAUX Sonya F. and BEDEIAN Arthut G.; (2003), "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace ", **Journal of Management Studies**, 40(6), pp.1537-1562.
- PREMEAUX Sonya F.; (2001), Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace, Louisiana State Üniversitesi Published Doctoral Dissertation, America.
- RAFFERTY Alannah E. and RESTUBOG Simon Liyod D.; (2011), "The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision", **British Journal of Management**, 22(2), pp.270-285.
- REISINGER Yvette and MAVONDO Felix; (2007), "Structural Equation Modeling: Critical Issues and New Developments", **Journal of Travel and Tourism Marketing**, 21(4), pp.41-72.
- ROCKSTUHL Thomas, ANG Sonn, DULEBOHN James H. and SHORE Lynn M.; (2012), "Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries", **Journal of Applied Psychology**, 97(6), pp.1097-1130.
- SARI AYTEKİN Selcen, SİS ATABAY Elif, OKAN Tarhan; (2017), "Örgütsel Sessizlik Kültürel Bir Sonuç Mudur?", **Uluslararası Akademik Değer Çalışmaları Dergisi**, 3(13), ss.316-327.
- SCANDURA Terri A. and GRAEN George B.; (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of A Leadership Intervention", **Journal of Applied Psychology**, 69(3), pp.428-436.

- SCANDURA Terri A., GRAEN George B. and NOVAK Michael A.; (1986), “When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence”, **Journal of Applied Psychology**, 71(4), pp.579-584.
- SCANDURA Terri A.; (1999), “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, **Leadership Quarterly**, 10(1), pp.25-37.
- SCHRIESHEIM Chester A., CASTRO Staehanie L., ZHOU Xiaohua T. and YAMMARINO Francis J.; (2001), “The Folly of Theorizing “A” But Testing “B” A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration”, **The Leadership Quarterly**, (12), pp.515-551.
- SCHRIESHEIM Chester A., CASTRO Stephanie L. and COGLISER Claudia C.; (1999), “Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices”, **Leadership Quarterly**, 10(1), pp.63-114.
- SEZEREL Hakan, BOSTAN Sedat ve OKAN Tarhan; (2015), “Kişiliğe Yönelik Yıldırma (Mobbing) Davranışları ve Fizyolojik Etkiler Arasındaki İlişkide Psikolojik Etkilerin Aracılık Rolü”, **Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi**, 17(3), ss.93-118.
- SHORE Lynn M., RANDEL Amy E., CHUNG Beth G., DEAN Michelle A., EHRHART Holcombe K. and SINGH Gangaram; (2011), “Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model For Future Research”, **Journal of Management**, 37(4), pp.1262-1289.
- SHORE Lynn M., RANDEL Amy E., CHUNG Beth G., DEAN Michelle A., EHRHART Karen H., SINGH Gangaram; (2010), “Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research” **Journal of Management**, DOI:10.1177/0149206310385943, pp.1-28.
- SİĞRİ Ünsal ve TİĞLİ Mehmet; (2006), “Hofstede’nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetsel-Örgütsel Süreçlerde ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(1), ss.327-342.

- SLADE Michael R.; (2008), The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, The George Washington Published Doctoral Dissertation, Washington.
- SPARROWE Raymond T. and LIDEN Robert C.; (1997), “Process and Structure in Leader-Member Exchange”, **Academy of Management Review**, 22(2), pp.522-552.
- STAMPER Christina L., and MASTERSON Suzanne S.; (2002), “Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 23(8), pp.875-894.
- STAMPER Christina L., MASTERSON Suzanne S. and KNAPP Joshua; (2009), “A Typology of Organizational Membership: Understanding Different Membership Relationships Through the Lens of Social Exchange”, **Management and Organization Review**, 5(3), pp.303-328.
- ŞEHİTOĞLU Yasin ve ZEHİR Cemal; (2010), “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 43(4), ss.87-110.
- ŞENCAN Hüner; (2005), **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ŞENCAN Hüner; (2008), Çağdaş Liderlik Kuramları, <http://doczz.biz.tr/doz/311895/çağdaş-liderlik-kuramları>, Erişim Tarihi: 02.01.2018
- ŞİMŞEK Eylem ve AKTAŞ Hakkı; (2014), “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(2), ss.121-136.
- ŞİMŞEK Eylem ve AKTAŞ Hakkı; (2014), “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(2), ss.121-136.
- ŞİMŞEK Ömer F.; (2007), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks, Ankara.
- TANGIRALA Subrahmaniam and RAMANUJAM Rangaraj; (2008), “Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, **Personnel Psychology**, 61(1), pp.37-68.

- TOKGÖZ Emrah ve AYTEMİZ SEYMEN Oya; (2013); “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, **Öneri Dergisi**, 10(39), ss.61-76.
- TORDERA Nuria and GONZALEZ-ROMA Vicente.; (2013), “Leader-Member Exchange (LMX) and Innovation Climate: The Role of LMX Differentiation”, **The Spanish Journal of Psychology**, 16(1), pp. 235-258.
- TÜRK DİL KURUMU; www.tdk.gov.tr/, Erişim Tarihi: 10.02.2018
- TÜZÜN İpek K. ve Çağlar İrfan; (2008), “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, 3(9), ss.1011-1027.
- UHL-BIEN Mary, GRAEN George B. and SCANDURA Terri A.; (2000), “Leader-Member Exchange For Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage”, **Personnel Andhuman Resources Management**, (18), pp.137-185.
- ÜLKER Fundan ve KANTEN Pelin; (2009), “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2), ss.111-126.
- VAKOLA Maria and BOURADAS Dimitris; (2005), “Employee Relations Emerald Article: Antecedents And Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, **Employee Relations**, 27(5), pp.441-458.
- VAN BREUKELEN Wim, SCHYNS Birgit and LE BLANC Pascale; (2006), “Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges Leadership”, 2(3), pp.295-316.
- VAN DYNE Linn, ANG Soon and BOTERO Isabel C.; (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, 40(6), pp.1359-1392.
- VARMA Arup, SRINIVAS Ekkirala S. and STROH Linda K.; (2005), “A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples”, **Cross Cultural Management**, 12(1), pp.84-95.
- WANG Jie and KIM Tae Y.; (2013), “Proactive Socialization Behavior in China: The Mediating Role of Perceived Insider Status and the Moderating Role of Supervisors’ Traditionality”, **Journal of Organizational Behavior**, 34(3), pp.389-406.

- WANG Lin, CHU Xiaoping and NI Jing; (2010), “Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective from Perceived Insider Status and Chinese Traditionality”, **Frontiers Business Research China**, 4(1), pp.148–169.
- WASTI S. Arzu ve ESER Erdil S.; (2007), “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, (7), ss.39-66.
- WAYNE Sandy J., SHORE Lynn M. and LIDEN Robert C.; (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **The Academy of Management Journal**, 40(1), pp.82-111.
- WINKLER Ingo; (2010), “**Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership**”, Springer Science and Business Media, New York.
- YAMAN Erkan ve RUÇLAR Kayhan; (2014), “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, 4(1), ss.36-50.
- YAŞLIOĞLU Murat, TOPLU Duygu ve PEKDEMİR Işıl; (2013), “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimin Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 11(22), ss.191-220.
- YILDIZ Gültekin, ÖZUTKU Hatice ve CEVRİOĞLU Esin; (2008), “Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, 3(1), ss.95-123.
- YILDIZ Süleyman M.; (2011), “Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi**, 13(3), ss.323-329.
- YILMAZ Kürşat ve ALTINKURT Yahya; (2012), “Relationship Between the Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust” **Çukurova University Faculty of Education Journal**, 41(1), pp.12-24.
- YU Da and LIANG Junping; (2004), “A New Model For Examining the Leader-Member Exchange (LMX) Theory”, **Human Resource Development International**, 7(2), pp.251-264.

- YUKL Gary, O' DONNELL Mark and TABER Thomas; (2009), "Thomas, Influence Of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship", **Journal of Managerial Psychology**, 24(4), pp.289-299.
- YÜRÜR Şenay, YELOĞLU Hakkı O., SAYILAR Yücel ve SÖZEN Cenk; (2016), "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü" **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, 2(3), ss.1-26.
- ZEHİR Cemal; (2013), "Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı", <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi>. Erişim Tarihi: 12.04.2017

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ömer ÇİNTAY
Doğum Yeri ve Tarihi : Bingöl/ 01.05.1989

Eğitim Durumu

Lise Öğrenimi : Bingöl Rekabet Kurumu Lisesi
Lisans Öğrenimi : Dicle Üniversitesi/İşletme
Yüksek Lisans Öğrenimi : Gümüşhane Üniversitesi/İşletme
Bildiği Yabancı Diller : -

İş Deneyimi

Stajlar : -
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : Gümüşhane Üniversitesi

İletişim

Telefon : 0544 272 64 88
E- Posta Adresi : omercintay2@gmail.com

Jüri Tarihi : 08.05.2018

EKLER

EKLER

Ek 1

Değerli katılımcı,

Bu anketin amacı, örgütsel sessizlik, algılanan içsellik statüsü, lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bilimsel nitelikli bir araştırmanın veri setini oluşturacak olan sonuçların güvenilirliği, tamamen verdiğiniz yanıtların içtenliğine bağlıdır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden lütfen adınızı yazmayınız. Katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Ömer ÇİNTAY
Doç. Dr. Tarhan OKAN
Prof. Dr. Halis DEMİR

A-Kendi işyerinizdeki tutum ve davranışlarınızı dikkate alarak, aşağıda belirtilen ifadelere katılıp katılmadığınızı, Lütfen belirtilen ölçeğe göre işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kısmen Katılıyorum; 4- Katılıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1- Benimle ilgili olmadığı için değişimle ilgili yapılan öneriler hakkında konuşmayı istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Alınan kararları kabullenir, kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Kendimi, fark yaratacak biri olarak görmediğimden, işimin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Beni alakadar etmediğini düşündüğümünden, iş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Kendi adıma olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşündüğümünden, değişimle ilgili fikirlerimi konuşmam ve öneri sunmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Kendi adıma olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşündüğümünden, herhangi bir konu ile ilgili bilgileri kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Ucu bana dokunur korkusuyla, işyerimde herhangi bir konu ile ilgili gerçekleri dile getirmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Ucu bana dokunur korkusuyla, işyerimdeki mevcut şartları iyileştirmek için fikirlerimi açıklamaktan kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- İşyerimde korku ile baskılandığımdan, problemlerin çözümünü kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Görev aldığım işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-İşyerimin yararını düşündüğümünden özel bilgilerimi kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- İşyerimin sırlarını söylemek için başkalarından gelen baskılara karşı koyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- İşyerime zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- İşyerim ile ilgili kaygılarım nedeniyle, işyerimin gizli bilgilerini saklı tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B- Kendi işyerinizdeki durum ve iş tecrübelerinizi dikkate alarak, aşağıda belirtilen ifadelere katılıp katılmadığınızı, Lütfen belirtilen ölçeğe göre işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kısmen Katılıyorum; 4- Katılıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1- Çalıştığım kurumun bir parçası olduğumu fazlasıyla hissetmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Çalıştığım kurum, beni ona dâhil olduğuma inandırıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Bu kurumda “dışarıdan bir yabancıymış” gibi hissediyorum*.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- İşyerimde “işlerin tam ortasında/göbeğinde” olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Bu kurum burada önemliymişim gibi hissettiriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Kendimi bu kuruma dâhil hissetmiyorum*.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Bu Kurumu göz önüne getirdiğimde, periferide (merkezin dışında) kaldığımı düşünüyorum*.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Kurumumda “içeriden biri” olduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Çalıştığım kurum bana çoğu zaman “dışlanmışım” gibi hissettiriyor*.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Kendimi bu kurumda asıl maksadın dışındaki bir kenarda görüyorum*.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C- Kendi işyerinizdeki ilk amirinizi-idari yöneticinizi dikkate alarak, lütfen aşağıda belirtilen ifadelere dair görüşünüzü belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kısmen Katılıyorum; 4- Katılıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1- Yöneticim kişi olarak beni beğenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Yöneticimin gözünde insanların arkadaş olabileceği biri olarak görülürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- İş ile ilgili bir konu hakkında tam bilgim olmasa bile amirime güvenir ve verdiği kararları savunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Yöneticimin başkaları tarafından eleştirildiğini görünce onu savunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Yöneticim istemeden bir hata yaparsa diğer iş arkadaşlarıma karşı onu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Yöneticim bana yardım etme söz konusu olduğunda iş yoğunluğunu sorun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Yöneticim iş ile ilgili bilgi düzeyimi beğenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Yöneticim iş ile ilgili bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Yöneticim potansiyelimi ve mesleki becerimi takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D-Demografik Bilgiler

1. Mesleğiniz:
2. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
3. Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli
4. Doğum Tarihiniz:	19.....(yıl)
5. Toplam Mesleki Çalışma Yılı:(yıl)
6. Bu Kurumda Görevinizin Kaçınıcı Yılındasınız?(yıl)

ANKET SORULARI SONA ERMİŞTİR.

LÜTFEN, TÜM BÖLÜMLERİ EKSİKSİZ OLARAK YANITLADIĞINIZDAN EMİN OLUNUZ.
ÇALIŞMAMIZA GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGİ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.